

**M**ARKETING

**I**NTELLIGENCE

**R**EVIEW

# DIE ZUKUNFT DES EINZELHANDELS



Einzelhandel neu gedacht

Digitalisierte interaktive Plattformen

Kundenbindungsprogramme im Digitalzeitalter

Preisdifferenzierung im Einzelhandel

Smart Retailing durch Big Data

▲▲ Neue Technologien im stationären Handel

**NEUER NAME!**

# NIM Marketing Intelligence Review

Marketingforschung  
für die Praxis

---

Für Manager und Entscheider, die sich  
für aktuelle Marketingthemen und neue  
Forschungsergebnisse interessieren.

---

Die bisherige GfK Marketing Intelligence Review erscheint ab dieser Ausgabe unter dem Namen  
„NIM Marketing Intelligence Review“.

Der Herausgeber der Zeitschrift, das

## Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e. V.

(vormals GfK Verein), ist ein interdisziplinäres, nicht-kommerzielles Forschungsinstitut,  
das sich der Erforschung von Marketing- und Konsumentenentscheidungen widmet.  
*Das Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e. V. ist Gründer und Ankeraktionär der GfK SE.*

---

Neben dem Namen wurde auch das Erscheinungsbild des Journals farblich  
angepasst – sein Inhalt bleibt aber unverändert:

Wie bisher werden in der NIM Marketing Intelligence Review relevante neue  
wissenschaftliche Erkenntnisse der renommiertesten internationalen Forscher aus  
der Marketingwissenschaft gezielt für die Praxis aufbereitet.

Die Publikation wird auch wie gewohnt als Themenheft fortgeführt, d.h. sie konzentriert  
sich auf ein Rahmenthema pro Ausgabe mit dem Ziel, relevante Erkenntnisse der Marketing-  
forschung zu diesem Thema zu vermitteln – ohne die häufig komplexen Originalartikel  
lesen zu müssen. Damit liefern die Inhalte unseren Lesern Impulse, wie sie ihre  
Marketingentscheidungen verbessern können.

---

[www.nim.org/mir/de](http://www.nim.org/mir/de)



# Editorial



Bereits 1994 hat Bill Gates mit der provokanten und kontrovers diskutierten Aussage aufhorchen lassen, dass man in Zukunft zwar Finanzdienstleistungen, aber nicht unbedingt Banken brauchen werde.

Mit jedem weiteren Jahr erwies sich diese Aussage als zutreffender: Finanzdienstleistungen sind inzwischen weitgehend digitalisierbar und digitalisiert. Ein Blick nach vorne zeigt, dass sich im Einzelhandelssektor derzeit Ähnliches abspielt. Die klassischen Leistungen des Handels werden nicht verschwinden, traditionelle Händler als Institution könnte jedoch sehr wohl gefährdet sein.

Während Konsumenten die klaren Gewinner der aktuellen Entwicklungen zu sein scheinen, wird der Wettbewerb für die Händler immer vielfältiger: Onlineshops, Shopping-Apps auf Mobiltelefonen, weltweit agierende Shopping-Plattformen aus aller Herren Länder und nicht zuletzt das Internet der Dinge. Alle stürmen die Arena des Einzelhandels und fluten den Markt mit ihren Angeboten. Die Platzhirsche im Handel sind jedoch nicht dazu verdammt, diesem Treiben tatenlos zuzusehen. Auch für sie gibt es im Retailing der Zukunft zahlreiche Chancen, die wir in diesem Heft diskutieren. Egal, ob mittels Big Data, Co-Kreation, digitalisierter Loyalitätsprogramme oder neuer Technologien: Diejenigen, die es schaffen, mit diesen Zutaten individuelle Erlebnisse über den Kauf hinweg zu kreieren, die den Konsumenten einen echten Nutzen stiften, werden nicht untergehen.

Die Kernleistungen des Einzelhandels – Logistik, Sortimentsbildung, Informationsbereitstellung und der tatsächliche Tausch von Gütern gegen Geld – werden nach wie vor gebraucht werden. Aber rund um diese Kernaufgaben haben Händler eine riesige Spielwiese, auf der sie Technologien mit Touch, Look and Feel kombinieren und ihrer Kreativität freien Lauf lassen können. Der Einzelhandel muss seine Perspektiven erweitern, denn die Optionen waren noch nie so vielfältig wie heute. Wir hoffen, dass wir Sie dazu ermutigen können, diese neue Ära positiv gestimmt in Angriff zu nehmen und dass Sie die Erkenntnisse und Ideen, die wir in dieser Ausgabe präsentieren, inspirieren. Viel Vergnügen beim Lesen!

Ihr



Werner Reinartz

Köln, Januar 2019

# Inhalt

---

## 3

Editorial

## 6

Executive Summaries

---

## 10

Einzelhandel neu gedacht: Wie man im Wettstreit um Kunden erfolgreich bleibt

*Werner Reinartz*

Die Händler von heute müssen einen relevanten Part im Alltagsleben der Konsumenten spielen und eine Stellung erobern, die über die Interaktion im Geschäft hinausgeht.



## 18

Digitalisierte interaktive Plattformen: Co-kreierte Käuferlebnisse ersetzen den klassischen Warenkauf

*Venkat Ramaswamy und Kerimcan Ozcan*

Anstatt standardisierte Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen, bieten Einzelhändler vermehrt Möglichkeiten, ihre Angebote gemeinsam mit Kunden zu entwickeln.



## 24

Wie Kundenbindungsprogramme auch im Digitalzeitalter funktionieren

*Matilda Dorotic*

In der heutigen vernetzten Datenwelt sollten Unternehmen nicht nur Käufe belohnen, sondern auch andere Kundenleistungen, beispielsweise Social-Media-Aktivitäten.

---

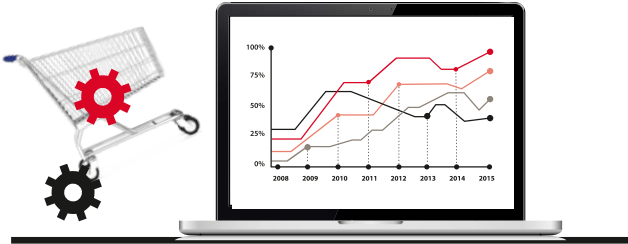
## 30

Die Gefahren der Preisdifferenzierung im Einzelhandel: Warum niemand gewinnt, wenn Kunden draufzahlen

*Werner Reinartz und Nico Wiegand*

In einem digitalen Umfeld ist Preisdifferenzierung zwar technisch einfacher umsetzbar, aber auch viel offensichtlicher und damit riskanter.

---



## 36

### Smart Retailing: Big Data und Analysemethoden im Einzelhandel

*Venky Shankar*

Bei betrieblichen Entscheidungen im Einzelhandel spielen Big Data eine Schlüsselrolle und AI-basierte Entscheidungen werden immer üblicher.

## 42

### E-Commerce im stationären Handel: Technologien, die wirklich einen Mehrwert bringen

*Peter Linzbach, J. Jeffrey Inman und Hristina Nikolova*

Moderne Technologien für die Interaktion mit Kunden können der Schlüssel zu einem neuen Käuferlebnis sein und auch Händlern viele Vorteile bringen.

## 48

### Smarte Technologien: Wie der stationäre Handel wertvolle Kundendaten gewinnt

*Fabian Buder, Anja Dieckmann, Holger Dietrich und Julia Wieting*

Es gibt viele Technologien, mit denen der stationäre Handel wertvolle Kundeninformationen gewinnen und dadurch bessere Marketingentscheidungen treffen kann.

## 54

### eBay: Vom Auktionshaus zur Handelsplattform

*Interview*

Interview mit Eben Sermon, Vice President eBay Deutschland



## 60

Editoren

## 61

Wissenschaftlicher Beirat

## 62

Impressum

## 63

Vorschau nächste Ausgabe

# Executive Summaries

---

## Einzelhandel neu gedacht: Wie man im Wettstreit um Kunden erfolgreich bleibt

*Werner Reinartz*

Der Einzelhandelssektor entwickelt sich von einem eher starren und wenig emotionalen aber wichtigen Wirtschaftsfaktor zu einer höchst dynamischen Arena: Alte Geschäftsmodelle sterben aus, neue Modelle entstehen und unterschiedlichste Newcomer treten auf den Plan. Immer mehr Konsumenten bevorzugen internetbasierte Einkäufe und lassen sich die Waren direkt nach Hause liefern. Diese Entwicklungen erfordern von traditionellen Händlern das Beschreiten neuer Wege.

Die Händler von heute sollten einen relevanten Part im Alltagsleben der Konsumenten anstreben und eine Stellung erobern, die über die Interaktion im Geschäft hinausgeht. Sie müssen sowohl physisch als auch digital gut erreichbar sein. Nach wie vor gilt es, die klassischen Funktionen des Einzelhandels abzudecken. Zusätzlich müssen Händler aber neue, durch die Digitalisierung entstehende Wertschöpfungsmöglichkeiten entwickeln. Ob man in der neuen Handelslandschaft besteht, wird davon abhängen, wie gut man Automatisierung, Individualisierung, Vernetzung mit dem Umfeld, die Interaktionsgestaltung sowie Transparenz und Kontrolle umsetzt. Nur diejenigen Händler werden überleben, denen es am besten gelingt, ihre neuen Leistungen in bedeutungsvolle und positive Einkaufserlebnisse zu übersetzen.

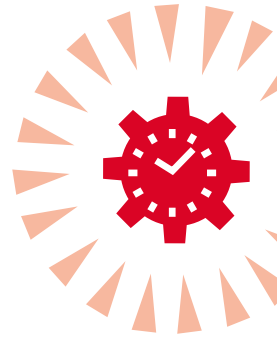
## Digitalisierte interaktive Plattformen: Co-kreierte Käuferlebnisse ersetzen den klassischen Warenkauf

*Venkat Ramaswamy und Kerimcan Ozcan*

Mit dem Aufkommen der digitalen Technologien hat sich der Handel zu einer Domäne der Co-Kreation entwickelt. Anstatt vorfabrizierte Angebote zu verkaufen, bieten Einzelhändler vermehrt Möglichkeiten, ihre Leistung gemeinsam mit Kunden zu entwickeln. Um Co-Kreation zu ermöglichen, müssen Einzelhändler ihre Angebote gezielt als digitale interaktive Plattformen (DIPs) gestalten. Die Käufer leisten entsprechend ihren individuellen Präferenzen einen Beitrag, wobei sich die Interaktionen über digitale und mobile Geräte häufig weg von den Läden in das Umfeld der Käufer verlagern.

Wer sich intensiv mit den individuellen Interaktionen auseinandersetzt, kann neue Nutzenquellen entdecken. Die Käufer werden stärker eingebunden und Manager erfahren mehr über die Wünsche ihrer Kunden. Dadurch können sie ihre Ökosysteme so gestalten, dass letztendlich jeder mehr bekommt. Einzelhändler sollten die Perspektive auf ihr Tätigkeitsspektrum erweitern. In einer vernetzten Welt werden Handelsunternehmen mit hybriden Lösungen erfolgreich sein, bei denen Kunden aus einer Palette an Kontaktmöglichkeiten in unterschiedlichsten Kanälen wählen können. Sowohl für Kunden als auch für Händler werden neue, lohnende Einkaufserlebnisse entstehen, wenn das Zusammenspiel von Inhalten, Menschen und Technik in unterschiedlichen Phasen des Entscheidungs- und Kaufprozesses gut funktioniert.





## Wie Kundenbindungsprogramme auch im Digitalzeitalter funktionieren

*Matilda Dorotic*

Obwohl manche Manager den Erfolg von Kundenbindungs- oder Loyalitätsprogrammen (LPs) bezweifeln, ist deren Grundidee, Daten aus einer Kundenbindungsinitiative zu nutzen, heute relevanter denn je. Durch die weite Verbreitung von LPs und die vielen Mitgliedschaften einzelner Konsumenten steigen allerdings die Erwartungen an den individuellen Nutzen aus den Programmen.

Manager sollten verstärkt auf die Möglichkeiten mobiler Geräte in puncto Mitgliederkommunikation und Abwicklungskomfort setzen. Die Integration digitaler Zahlungssysteme in LPs erscheint besonders vielversprechend. Eine weitere Möglichkeit, die Attraktivität eines LPs zu erhöhen, sind Partnerschaften mit anderen Unternehmen, bei denen ebenfalls Punkte gesammelt und eingelöst werden können. Solche LP-Partnerschaften sind für Händler vor allem dann attraktiv, wenn sich Synergieeffekte für die teilnehmenden Unternehmen ergeben. In der heutigen vernetzten Datenwelt sollten Unternehmen außerdem nicht nur Käufe belohnen, sondern auch andere Kundenleistungen, beispielsweise Social-Media-Aktivitäten. Auch im Digitalzeitalter freuen sich Konsumenten über die Belohnung loyalen Verhaltens und erwarten, dass Händler Einkäufe honorieren und dadurch in die zukünftige Kundenbeziehung investieren.

## Die Gefahren der Preisdifferenzierung im Einzelhandel: Warum niemand gewinnt, wenn Kunden draufzahlen

*Werner Reinartz und Nico Wiegand*

Preisdifferenzierung ist ein etabliertes Marketinginstrument im Einzelhandel. Im digitalen Omnichannel-Umfeld ist Preisdifferenzierung technisch einfach umsetzbar, aber viel transparenter als früher. Da Konsumenten solche Praktiken häufig als unfair empfinden, müssen sie so konzipiert werden, dass alle Beteiligten profitieren. Die Unterschiedlichkeit der Kaufsituation, die Kontrollmöglichkeit über den zu zahlenden Preis, das dem Unternehmen unterstellte Motiv, und die Fairness der Preisbildung sind wichtige Einflussfaktoren für die Beurteilung einer Preismaßnahme.

Negative Auswirkungen von Preisdifferenzierung können die Kundenbeziehung langfristig schädigen. Deshalb sollten die Vorteile für Unternehmen und Kunden ausgewogen sein. Vor allem preisbewusste Konsumenten sollten ihre Vorteile aus der Preisdifferenzierung klar erkennen können. Aus Unternehmenssicht muss sich die Preisdifferenzierung aber rechnen, und deshalb dürfen günstige Preise nicht per Gießkannenprinzip angewandt werden. Mögliche Lösungen für dieses Dilemma ergeben sich durch die Förderung von Selbstselektion in Niedrig- und Hochpreisvarianten oder durch größeren Aufwand für das Auffinden von Schnäppchen, sodass nicht jeder automatisch in den Genuss niedriger Preise kommt. Wenn offensichtliche Preisdifferenzierung unumgänglich ist, sollte man allgemein akzeptierte Preisbildungsregeln wählen.

X

X

X

X

X

## Smart Retailing: Big Data und Analysemethoden im Einzelhandel

X

*Venky Shankar*

X

X

Bei betrieblichen Entscheidungen im Einzelhandel spielen sogenannte „Big Data“ eine Schlüsselrolle. Kundendaten über Einstellungen und Verhalten aus unterschiedlichen Kanälen, Kontaktpunkten, Geräten und Plattformen werden laufend aufgezeichnet und gesammelt. Dann werden sie zusammengeführt und oft in einer Cloud-basierten Umgebung gespeichert. Zur bestmöglichen Unterstützung von Entscheidungen werden statistische, ökonometrische und datenwissenschaftliche Modelle entwickelt, deren Ergebnisse Algorithmen und Programme sind. Modelle, die auf maschinellem Lernen basieren, eignen sich besonders gut für das Lernen aus Daten und für prognosebasierte Entscheidungen. Diese Machine-Learning-Modelle bilden das Fundament für die Aufbereitung und Entwicklung von AI-unterstützten Entscheidungen. Häufig laufen diese automatisiert ab und verwenden Systeme wie Chatbots oder Roboter.

Von besonderem Interesse sind Themen wie das Omnichannel-Kaufverhalten, die Mittelverteilung auf einzelne Kanäle, mobiles Shopping und der Einfluss von Shopping-Apps, dynamisches Pricing sowie Datenschutz und Datensicherheit. Die Forschung liefert dazu interessante Erkenntnisse, auf die Einzelhändler aufbauen können. Damit die Möglichkeiten von Big Data in der heutigen Handelslandschaft voll ausgeschöpft werden, müssen CRM-Strategien standortbezogen, zeitlich spezifisch und angepasst an den jeweiligen Vertriebskanal sein.

## E-Commerce im stationären Handel: Technologien, die wirklich einen Mehrwert bringen

*Peter Linzbach, J. Jeffrey Inman und Hristina Nikolova*

Um in unserer vernetzten Welt wettbewerbsfähig zu bleiben, haben Händler begonnen, digitale Technologien in ihre stationären Läden zu bringen. Der erste Schritt sind häufig Multichannel-Angebote wie Click-&-Collect oder die Möglichkeit, Artikel im Laden zu bestellen und nach Hause schicken zu lassen oder online gekaufte Artikel in einem Laden zurückzugeben.

Moderne Technologien für die Interaktion mit Kunden können der Schlüssel zu einem neuen Käuferlebnis sein. Die Händler profitieren von mehr Kundenfrequenz, mehr Käufen, einem größeren Warenkorb und effizienteren Kostenstrukturen und auch die Kunden bewerteten solche Technologien insgesamt als nützlich. Ob Verbraucher die Technologie jedoch akzeptieren, hängt davon ab, ob Nutzen und Kosten für Konsumenten und Händler ausgewogen verteilt erscheinen. Darüber hinaus spielen für die Kunden Zufriedenheit, Vertrauen und Datenschutz eine Rolle. Einzelhandelsmanager müssen Funktionalität und Sicherheit gewährleisten und die Bedenken ihrer Kunden ernst nehmen. Sie müssen den Datenschutz ernst nehmen und Vertrauen aufbauen, wenn Proximity-Marketing und Ähnliches das Versprechen einlösen soll, den Warenkorb zu vergrößern oder neue Kunden anzuziehen.



## Smarte Technologien: Wie der stationäre Handel wertvolle Kundendaten gewinnt

*Fabian Buder, Anja Dieckmann,  
Holger Dietrich und Julia Wieting*

Wer die Website eines Onlinehändlers besucht, hinterlässt Spuren. Jeder Klick und jede Interaktion erzeugen Kundendaten, während viele traditionelle Händler relativ wenig über ihre Kunden wissen. Traditionelle Einzelhändler müssen dieser Entwicklung jedoch nicht tatenlos zusehen. Es gibt bereits viele Technologien, mit denen der stationäre Handel wertvolle Informationen über seine Kunden gewinnen und damit bessere Marketingentscheidungen treffen kann. Intelligent, sowie dem Kunden gegenüber transparent und respektvoll eingesetzt, können Technologien wie In-Store-Kameras, smarte Sensoren, virtuelle Realität oder Augmented Reality in einem Laden fast so viele Daten generieren wie die Analysetools einer Website. Den Einzelhändlern wird es dadurch möglich, die Customer Journey nachzuvollziehen, Produktinteraktionen am Regal zu beobachten, Kunden wiederzuerkennen, Segmente zu identifizieren, emotionale Zustände zu erkennen, sowie den Informationsbedarf der Kunden und ihre Entscheidungsprozesse nachzuvollziehen.

Virtual Reality macht im stationären Handel kontrollierte Experimente möglich, sodass auch dort ähnlich problemlos wie bei Onlinehändlern A/B-Tests durchgeführt werden können, um das Kundenerlebnis und den Umsatz zu optimieren. Trotz Datenschutzzertifizierung müssen neue Technologien umsichtig eingeführt werden und dem Bedürfnis der Menschen nach Transparenz und Kontrolle Rechnung tragen.

## eBay: Vom Auktionshaus zur Handelsplattform

*Interview mit Eben Sermon,  
Vice President eBay Deutschland*

Spannende Auktionen für jedermann – egal ob als Käufer oder Verkäufer – das war es, was eBay in seinen Anfangsjahren berühmt und begehrt gemacht hat. Der Internet-Pionier wurde bereits im vorigen Jahrtausend aus der Taufe gehoben und revolutionierte das Consumer-to-Consumer-Geschäft. Seit damals hat sich viel getan, und die Auktionen, die einst den Kern der Marke bildeten, sind inzwischen eher ein Nebenschauplatz. Wie sich eBay vom ersten überregionalen elektronischen Flohmarkt zu einer der größten Handelsplattformen weltweit entwickelt hat, und mit welchen Innovationen sich die Marke im intensiven Wettbewerbsumfeld des elektronischen Handels neu positioniert, erläutert Eben Sermon, Vice President von eBay Deutschland in unserem Gespräch.





# Einzelhandel neu gedacht: Wie man im Wettstreit um Kunden erfolgreich bleibt

*Werner Reinartz*

KEYWORDS

*Einzelhandel, E-Commerce,  
Plattformen, Digitalisierung,  
Automatisierung, Individualisierung*

•

AUTOR

*Werner Reinartz*  
Professor für Marketing,  
Leiter Seminar für Handel und Kundenmanagement,  
Direktor Institut für Handelsforschung (IFH),  
Universität zu Köln, Deutschland  
[werner.reinartz@uni-koeln.de](mailto:werner.reinartz@uni-koeln.de)

**Turbulenzen im Retail-Sektor** /// „Stationäre Geschäfte hat es nur gegeben, weil das Internet noch nicht erfunden war“. Diese provokante Aussage von Oliver Samwer, CEO von Rocket Internet, bringt das Dilemma vieler traditioneller Händler gut auf den Punkt. Der Sektor entwickelt sich gerade von einem eher starren und wenig emotionalen aber wichtigen Wirtschaftsfaktor zu einer dynamischen Arena, in der alte Geschäftsmodelle aussterben, neue Modelle entstehen und die unterschiedlichsten Newcomer herumschwirren. Betrachten wir zum Beispiel das langetablierte Kaufhauskonzept, das jahrzehntelang kaum wegzudenken war. Von seiner ursprünglichen starken Stellung ist nicht mehr viel übriggeblieben und Kaufhäuser befinden sich heute unter beachtlichem Druck. In den USA sinkt ihre Bedeutung parallel zu den vielen Schließungen ganzer Shopping Malls. Es ist nicht immer einfach, die Herausforderungen einzelner Händler und der Einkaufszentren als Ganzes auseinanderzuidividieren. Dass in Deutschland gerade die letzten zwei (!! ) überlebenden Kaufhäuser – Karstadt und Kaufhof – fusionieren, um noch mehr Kosten zu sparen und zu rationalisieren, spricht für sich. Ob dadurch auch wirklich ein Nutzen für die Konsumenten entsteht, ist fraglich, und der Ausgang des Experiments bleibt abzuwarten.

Den Gegenpol zu den allgemeinen Herausforderungen bildet die herausstechende Entwicklung Amazons. Von seinen Anfängen als Buch- und Musikhändler hat sich das Unternehmen zu einer Technologiefabrik entwickelt, die in praktisch allen westlichen Märkten in allen Konsumgüterkategorien präsent ist. 2018 eroberte Amazon allein beinahe 50 % des gesamten E-Commerce-Volumens in Deutschland und den USA. Keine schlechte Leistung! Offensichtlich bietet das Unternehmen etwas, das Kunden schätzen. Aber es geht um mehr als bloß Amazon.



**Die meisten Händler stehen noch am Anfang des Veränderungs-marathons** /// Traditionelle Händler haben natürlich damit begonnen, ihre Angebote zu digitalisieren und Multi- oder Omnichannel-Strategien zu entwickeln. Allerdings sind auch die Hersteller dabei, immer öfter direkt an die Endkonsumenten heranzutreten und direkte Schnittstellen zu etablieren. Dazu kommen noch Plattformkonzepte, wie Alibaba, Wish, Etsy, oder Zalando, die aus Kundensicht sehr attraktiv sind, um nur einige der massiven Veränderungen in der Branche zu nennen. Da immer mehr Konsumenten internetbasierte Einkäufe bevorzugen und sich die Waren direkt nach Hause liefern lassen, sind viele Händler zu Anpassungen gezwungen.

Aber was steht hinter all diesen Veränderungen? Tatsächlich sind es drei Mega-Kräfte, die diese Veränderungen antreiben (siehe Box 1). Gemeinsam werden diese Kräfte unsere Konsummuster massiv beeinflussen und verändern. Wo diese drei Kräfte zusammenwirken, entstehen und gedeihen neue Geschäftsmodelle. Und in diesem Spannungsfelde werden alte Modelle – die nicht in der Lage sind, auf die veränderten Konsumentenbedürfnisse einzugehen – früher oder später verschwinden.

**Wie die digitale Transformation den Werterstellungsprozess im Einzelhandel prägt** /// Die traditionelle Leistung der Einzelhändler spielte sich rund um die Kundeninteraktion im stationären Geschäft ab. Dort mussten Waren und Sortimente effizient zusammengestellt und präsentiert werden. Die klassischen Handelsfunktionen beinhalteten die Sortimentsbildung, die physische Logistik der Ware, die rechtlich geregelte Warenübergabe an den Kunden, Informationsbereitstellung und Kommunikation generell sowie allfällige unterstützende Dienstleistungen. Einzelhändler waren wettbewerbsfähig, weil sie Funktionen erfüllten, die den Suchaufwand der Kunden, die Wartezeiten, die Lagererfordernisse und andere Kosten reduzierten. Sie realisierten effiziente Lieferketten und sorgten gleichzeitig für positive Einkaufserlebnisse in unterschiedlichsten Geschäftsformaten.

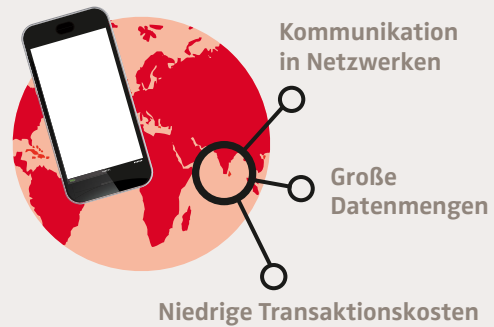
Diese Dinge gelten heute allerdings als Standardrepertoire und die Ansprüche der Kunden gehen weit über diese traditionellen „Must-Haves“ hinaus. Entsprechend haben viele stationäre Händler das Einkaufserlebnis am POS verbessert und auch einige Aspekte rund um den Besuch im Geschäft digitalisiert.

{ Box 1 }

## MEGA-KRÄFTE ALS TRANSFORMATIONS-TURBO IM EINZELHANDEL

### Digitalisierung → → → → → →

Den Kern der digitalen Transformation bilden die riesigen Datenmengen, die automatisch entstehen und dann entsprechend gespeichert und verarbeitet werden müssen. Unternehmen sind gefordert, mit all ihren Stakeholdern mehr in Netzwerken und weniger bilateral zusammenzuarbeiten. Außerdem wird der gesamte Werterstellungsprozess deutlich effizienter, weil Transaktionskosten generell sinken. Diese Verschiebungen ermöglichen komplett neue Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsmöglichkeiten – wie man rundherum beobachten kann.



### Demographischer Wandel ← ← ←

Die demographische Entwicklung betrifft nicht nur das Altern der Bevölkerung in weiten Teilen der westlichen Gesellschaft, sondern auch eine Verschiebung in anderen Belangen. Einerseits gibt es einen starken Trend zu einer urbanisierten Gesellschaft. Gemäß einer Prognose der Vereinten Nationen von 2018 werden im Jahr 2050 68 % der Menschen in städtischen Gebieten leben, während es heute erst circa 55 % sind. Andererseits hält der Trend zu Einpersonenhaushalten an, und auch die ethnische Vielfalt nimmt weiter zu. Das alles wird die Art der nachgefragten Produkte und Dienstleistungen stark verändern. Auch die Lieferketten, Lagersysteme und Zulieferdienste werden in vielfacher Weise betroffen sein.

### Veränderungen des Wertes- und Normensystems → → → → → →

Als Drittes ändert sich auch die Bedürfnisstruktur der Konsumenten selbst. Angetrieben durch die vielzitierten Generationen Y und Z gibt es einen Trend zu einer immer individualisierteren Nachfrage. Konsumenten verlangen nach positiven Erlebnissen, und zwar „hier und jetzt“. Außerdem werden für ein beachtliches Kundensegment Gesundheits- und Nachhaltigkeitsthemen immer wichtiger. Und da die Menschen zunehmend „always-on“ und sozial digital vernetzt sind, muss auch dieser Aspekt berücksichtigt werden.



ABBILDUNG 2:  
Neue Quellen für Mehrwert im Einzelhandel zusätzlich zu den  
traditionellen Handelsfunktionen



Unterstützende Shopping Apps, RFID-basiertes Lagermanagement, digitale Kundenbindungsprogramme, Geo-Fencing, In-Shop-Navigation, intelligente Umkleidekabinen und Ähnliches sind auf dem Vormarsch. Das ist wichtig und richtig. Doch die tatsächlichen Anforderungen gehen klar darüber hinaus.

**Die neuen Quellen des Mehrwerts** /// Die Händler von heute müssen einen relevanten und bedeutenden Part im Alltagsleben der Konsumenten spielen. Sie müssen eine Stellung erobern, die über die Interaktion im Geschäft hinausgeht. Der Schlüssel dazu findet sich immer häufiger im alltäglichen Leben, inklusive Arbeit, Freizeit, Reisen, Ferien, Aktivitäten usw. und nicht nur im eigentlichen Kaufakt. Außerdem muss der Händler sowohl physisch als auch digital erreichbar sein und Konsumenten sollten möglichst einfach mit dem Verkäufer

in Kontakt treten oder Informationen bekommen können. Um systematisch neue Leistungen für Konsumenten zu entwickeln, müssen Händler deshalb die folgenden Themenbereiche als Quellen für neue Zusatznutzen erschließen.

> **Automatisierung** /// Sie betrifft alle Aktivitäten und Prozesse, die automatisiert und ohne aktive menschliche Beiträge oder Kontrolle ablaufen. Darunter fällt beispielsweise die Amazon-Dash-Technologie, die automatische Nachbestellungen von Artikeln wie Tonern für Drucker erledigt. Mit der Verbreitung des Internets der Dinge (IoT) sind immer mehr smarte Haushaltsgeräte, wie Waschmaschinen oder Kühlschränke in der Lage, für Nachschub zu sorgen, sobald der Bestand an Verbrauchsmaterialien sinkt. Im Bereich der Marketing-Automatisierung bieten Erinnerungen, Verfüg-

»

Die Händler von heute müssen eine Stellung erobern, die über die Interaktion im Geschäft hinausgeht.

«

---

barkeitsinformationen, Chatbots usw. den Konsumenten wertvolle Real-time-Informationen und Antworten. Automation schafft also Zusatznutzen durch zusätzliche Annehmlichkeiten und mehr Effizienz, da die Nutzung von Produkten optimiert werden kann.

> **Individualisierung** /// Hier geht es um alle Möglichkeiten, Produkte und Marketingaktivitäten zu individualisieren und gemäß den unmittelbaren Bedürfnissen und Präferenzen einzelner Personen zu gestalten. Neue Individualisierungsmöglichkeiten helfen, den hohen Erwartungen zu entsprechen, die Konsumenten heutzutage haben. Leicht verfügbare digitale Daten aus Online-Reviews, Social-Media-Aktivitäten oder smarten Produkten können mit Verhaltensdaten kombiniert werden. Die Erkenntnisse daraus ermöglichen Unternehmen ein wirklich individualisiertes Marketing und eine relevante Eins-zu-eins-Kommunikation mit Kunden in Echtzeit. Der Mehrwert besteht also in der größeren Relevanz des Angebots und dem geringeren Aufwand für Informationssuche und Entscheidungsfindung. Die größere Effizienz erhöht damit auch den Komfort. Erwähnen sollte man allerdings, dass der Wunsch nach individualisierten Produkten auf Basis datenbasierter Nutzerprofile zu Lasten des Erhalts der eigenen Privatsphäre geht. Den Konsumenten wird immer mehr bewusst, dass Verhaltens- und Präferenzdaten die Währung sind, mit der sie für den Vorteil maßgeschneiderter Angebote bezahlen. In dieser Hinsicht muss jeder den für sich besten Kompromiss finden. Dabei kann das Bedürfnis nach Privatsphäre eine wichtige Nutzendimension für die Kunden sein, die Händler entsprechend ausgestalten können.

> **Einbettung in das Umfeld** /// Produkte sowie Kauf- und Kommunikationsprozesse sind ein Teil der täglichen Routinen jedes Konsumenten. Sie sind ein integraler Bestandteil des Lebens und unmittelbar in ein Umfeld eingebettet. Deshalb geht es darum, auch digitale Werkzeuge möglichst gut in das tägliche, reale Leben der Menschen einzuweben.

Sprachgesteuerte Assistenten wie Alexa von Amazon werden beispielsweise immer verbreiteter. BMW Automobile, Marriott Hotels, Haushaltsgeräte und immer mehr Services nutzen solche Technologien und machen stimmbasierte, sehr natürliche Interaktionen möglich. Natürlich betreffen diese auch den Einkauf. Ein weiteres Beispiel ist Geo-Targeting, über das standortbezogene Push-Nachrichten versendet werden können, sobald sich ein Kunde in einer bestimmten Gegend aufhält. Digitale Technologien fördern vor allem auch die Vernetzung mit dem Umfeld, indem sie Kundendaten über unterschiedliche Plattformen, Kanäle oder Geräte verbinden und Interaktionen nahtlos in den Lebensalltag der Konsumenten einbetten. Je nach Kontext entsteht dadurch wiederum Zusatznutzen in Form von mehr Komfort, angenehmeren Erlebnissen oder höherer Relevanz von Angeboten.

»

Den Konsumenten wird immer mehr bewusst, dass Verhaltens- und Präferenzdaten die Währung sind, mit der sie für den Vorteil maßgeschneiderter Angebote bezahlen.

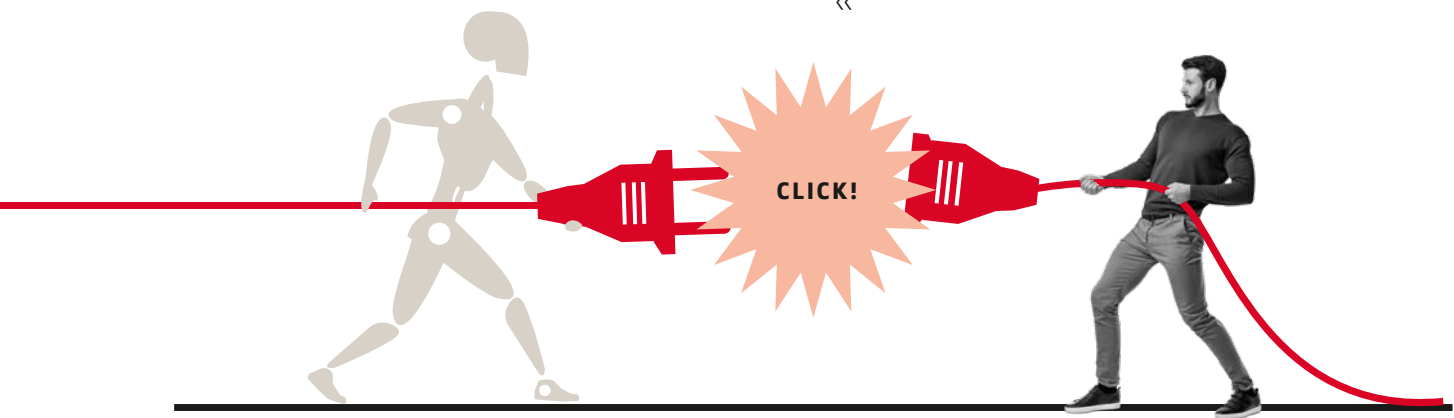
«



&gt;&gt;

Während Interaktionen von Mensch zu Mensch die traditionelle Spielweise stationärer Händler darstellen, werden nahtlose Interaktionen zwischen Maschinen die nächste Herausforderung sein, die es zu meistern gilt.

&lt;&lt;



> **Interaktion** /// Interaktionen umfassen alle virtuellen und physischen Austauschbeziehungen sowie Kommunikations- und Interaktionsprozesse zwischen Kunden und Unternehmen. Dabei geht es primär um die Art der Interaktion und nicht um den Kanal. Der Austausch untereinander ist ein menschliches Grundbedürfnis und verlagert sich immer mehr in den Onlinekontext. Digitale Technologien können traditionelle Interaktionen von Mensch zu Mensch bereichern oder neue Formen entlang des gesamten Entscheidungs- und Verwendungsprozesses ermöglichen. Auch hier entsteht je nach Kontext Mehrwert durch neue Erfahrungen, Relevanz und Komfort. Die Kontakte reichen von Technologie-unterstützten Interaktionen vor dem Kauf über digitale Produktnutzungsmöglichkeiten, bis zu Kauf-nachgelagerten Kontakten von Kunden untereinander in sozialen Medien. IKEA bietet zum Beispiel die Augmented-Reality-App „Place“ an, mit der Kunden sehen können, wie sich einzelne Möbelstücke in der eigenen Wohnung machen würden – eine Bereicherung des Käuferlebnisses. Marken müssen lernen, in ähnlicher Form über den gesamten Kauf- und Konsumprozess hinweg zu interagieren. Sogar während der eigentlichen Produktnutzung sollten sie ein positives Erlebnis fördern. Während Interaktionen von Mensch zu Mensch die traditionelle Spielweise stationärer Händler darstellen, werden nahtlose Interaktionen zwischen Maschinen die nächste Herausforderung sein, die es zu meistern gilt.

> **Transparenz und Kontrolle** /// Hier geht es um Prozesse und Aktivitäten, die Kunden hochwertige Informationen, Anleitungen und Produktnutzungsmöglichkeiten liefern. Von allen Vorteilen digitaler Technologien ist dieser wohl der offensichtlichste. Kunden erhalten einfachen Zugang zu umfassenden Produktinformationen in unterschiedlichen Quellen, wie Beschreibungen, Beurteilung oder Preislisten. Digitale Technologien in Form von Machine-Learning-Algorithmen unterstützen zusätzlich die Analyse relevanter Daten und deren Transformation in verwertbare Erkenntnisse. Betrachten wir das am häufigsten eingesetzte „Sterne-basierte“ Produktbewertungssystem: Dessen primärer Effekt ist es, die Informationsasymmetrie zwischen Käufern und Verkäufern zu reduzieren, die im Handel schon immer geherrscht hat. Es handelt sich dabei um klassische vertrauensbildende Maßnahmen, die durch die neuen technischen Möglichkeiten um Informationen von anderen Kunden erweitert wurde. Auch die Nutzungsweise digitalisierter oder ins IoT eingebundener Produkte ermöglicht mehr Transparenz und gezielte Steuerung. Mit der smarten elektrischen Zahnbürste von Colgate können Nutzer beispielsweise ihre Putzgewohnheiten aufzeichnen und durch automatisiertes Coaching optimieren. Transparenz und Kontrolle schaffen einen Mehrwert, indem sie Menschen mehr Möglichkeiten geben. Konsumenten können ihre eigenen Verhaltensweisen und Entscheidungen besser beobachten und dadurch



effektiver werden. Dieses Empowerment betrifft sowohl die Kaufsituation als auch die Produktnutzung. Mehr Kontrolle zeigt oft Einsparungspotenziale auf, da durch die Optimierung Effizienzspielräume genutzt werden können.

### Wie Einzelhändler in Zukunft erfolgreich sein können

/// Entsprechend diesen Gedanken haben wir das vorliegende Heft zusammengestellt. Wir haben zahlreiche Top-Experten aus der ganzen Welt eingeladen zu diskutieren, wie Einzelhändler – oder wer auch immer diese Funktion heute ausfüllt – die neuen Quellen des Mehrwerts in unterschiedlichen Handelskontexten nutzen können.

Venkat Ramaswamy und Kerimcan Ozcan (S. 18) erläutern, wie Händler mittels digitaler Interaktionsmöglichkeiten das Kauf-erlebnis gemeinsam mit ihren Kunden co-kreieren können. Dieser interaktive Prozess unterstützt die Individualisierung und die enge Einbettung der Erfahrungen in das Alltagsleben der Konsumenten. In einem Umfeld, in dem Plattformen immer wichtiger werden, ist das eine wichtige strategische Schlüsselkompetenz. Matilda Dorotic (S. 24) beschreibt, wie sich Kundenbindungsprogramme – eine wichtige Säule des traditionellen Retailing – weiterentwickeln müssen, damit sie auch im Technologiezeitalter florieren. Werner Reinartz und Nico Wiegand (S. 30) konzentrieren sich dann auf eines der wichtigsten Elemente der klassischen 4 Ps – den Preis. Sie präsentieren Erkenntnisse darüber, wie man das angesagte aber kontroverse Thema der dynamischen Preisgestaltung umsichtig implementiert. Mit Big Data Analytics beschäftigt sich Venky Shankar (S. 36) und er führt aus, was Händler aus ihren Daten herausholen können, um sich selbst und Kunden gleichermaßen Vorteile zu verschaffen und wie man dabei den Datenschutz berücksichtigt. Peter Linzbach (S. 42) analysiert mit seinen Kollegen den Zusatznutzen neuer Shopper-orientierter Technologien in stationären Läden. Sie schlagen ein Klassifikationssystem für die unüberschaubare Anzahl an Technologien vor und beschreiben, wie man die vielversprechendsten erfolgreich implementiert. In eine ähnliche Richtung geht der Beitrag von Fabian Buder und seinen Co-Autorinnen (S. 48). Sie zeigen, wie Händler in klassischen Läden den Informationsnachteil gegenüber Onlineshops reduzieren können und präsentieren unterschiedliche Möglichkeiten, um mit den gewonnenen Daten klassische Aufgaben, wie die Warenplatzierung, das Ladendesign oder die individuelle werbliche Ansprache zu optimieren. In unserem abschließenden Interview haben wir mit Eben Sermon, Vice President von eBay Deutschland gesprochen. Das Gespräch macht deutlich, dass sich selbst Unternehmen, die erst im Digitalzeitalter entstanden sind, permanent neu erfinden müssen. Die laufende technologische Weiterentwicklung, neu eintretende Akteure

und immer anspruchsvollere Kunden erfordern fortwährend Innovationen und die permanente Rekonfiguration des eigenen Geschäftsmodells (S. 54).

**Die Zukunft des Einzelhandels ist schon da** /// Abschließend möchte ich nochmal betonen, dass die traditionellen Funktionen des Einzelhandels auch in Zukunft nicht irrelevant werden. Die Basisleistungen, die in Abbildung 2 dargestellt sind, müssen nach wie vor weitgehend funktionieren. Die neuen hier herausgearbeiteten Wertschöpfungsmöglichkeiten durch die Digitalisierung müssen zusätzlich zu den traditionellen Kompetenzen entwickelt werden. Der Einzug neuer Technologien und die sich nachhaltig ändernden und alles andere als einfach zu erfüllenden Konsumbedürfnisse werden gänzlich neue Anforderungen hervorbringen. Ob man in der neuen Handelslandschaft besteht, wird davon abhängen, wie gut man diese mittels Automatisierung, Individualisierung, der Einbettung in das Umfeld, der Interaktion sowie der Transparenz erfüllen kann. Und nur diejenigen Händler – oder Hersteller, Plattformen und neue Akteure – denen es am besten gelingt, ihre neuen Leistungen in bedeutungsvolle und positive Einkaufserfahrungen zu übersetzen, werden überleben. In diesem Spannungsfeld entsteht die Zukunft des Einzelhandels, und zwar hier und jetzt.

./

## LITERATURHINWEISE

*Reinartz, W. und Imschloß, M. (2017):*

„Vom Point-of-Sale zum Point-of-Need: Digitale Technologien und die neue Welt des Einzelhandels“, GfK Marketing Intelligence Review, 9(1), 42–47.

*Reinartz, W.; Wiegand, N.; Imschloß, M. (2019):*

„The Impact of the Digital Transformation on the Retailing Value Chain“, International Journal of Research in Marketing, Vol. 36 (3).





# Digitalisierte interaktive Plattformen: Co-kreierte Käuferlebnisse ersetzen den klassischen Warenkauf

*Venkat Ramaswamy und Kerimcan Ozcan*

---

## KEYWORDS

*Digitalisierte Interaktive Plattform,  
Co-Kreation, Omnichannel Vertrieb,  
Smart Retailing,  
Ökosysteme des Einzelhandels*

•

## AUTOREN

*Venkat Ramaswamy*  
Hallman Fellow Electronic Business and  
Professor of Marketing, Ross School of Business,  
University of Michigan, Ann Arbor, MI, USA  
[venkatr@umich.edu](mailto:venkatr@umich.edu)

*Kerimcan Ozcan*  
Assistant Professor of Marketing,  
Marywood University, Scranton, PA, USA  
[kerimcan.ozcan@gmail.com](mailto:kerimcan.ozcan@gmail.com)

---

## Co-Kreation führt zu neuer Rollenverteilung zwischen Händlern und Käufern

/// Die in den letzten 10 Jahren entstandenen revolutionären digitalen Technologien haben die Handelslandschaft verändert. Bislang gab es eine klare Rollenverteilung im Wertschöpfungsprozess des Einzelhandels: Die Käufer spielten eine Rolle, aber die Händler sahen sie als eher passive und willige Empfänger ihrer Angebote. Mit dem Aufkommen der digitalen Technologien hat sich der Kaufakt allerdings vom Produktkauf über die Inanspruchnahme von Dienstleistungen zur Erlebnissuche und letztendlich zu einem wichtigen Teil eines veränderten Lebensstils entwickelt.

Der Handel wurde zu einer Domäne der Co-Kreation. Anstatt vorfabrizierte Produkte und Dienstleistungen zu verkaufen, bieten Einzelhändler vermehrt Möglichkeiten, ihre Leistung gemeinsam mit Kunden zu entwickeln. Angeboten werden nicht mehr Fertigprodukte, sondern etwas, das gemeinsamen von Konsumenten und ihren sozialen Netzwerken auf der einen, und Unternehmen und ihren organisatorischen Ökosystemen auf der anderen Seite entwickelt wird. Die Käufer co-kreieren und wirken entsprechend ihren individuellen Präferenzen mit, indem sie über digitale und mobile Geräte und in sozialen Netzwerken interagieren. Diese Prozesse finden häufig außerhalb der Geschäftslokale statt, und wandern in das Umfeld des Käufers.

## Digitalisierte interaktive Handelsplattformen: Gemeinsamer Raum für Co-Kreation

/// Folglich sind Einzelhändler immer mehr gefordert, ihre Angebote gezielt als digitale interaktive Plattformen (DIPs) zu konzipieren. Diese Entwicklung fächert die Retail-Landschaft weiter auf, von Omnichannel-Angeboten, über smarte, vernetzte Einkaufsmöglichkeiten zu

ganzen Handels-Ökosystemen. Box 1 erläutert das Konzept der DIPs im Einzelhandel und Box 2 beschreibt die Grundzüge der digitalisierten interaktiven Plattform von Apple und dessen gesamten Handels-Ökosystems. Andere Marken, die ebenfalls erfolgreich ihre eigenen DIPs entwickelt haben, sind Starbucks, Burberry und natürlich Amazon. Wie diese Marken den Einzelhandel verändert haben, beschreiben wir im nächsten Abschnitt.

**Wie Starbucks seine Filialen in einem Omnichannel-Umfeld managt** /// Betrachten wir nun Starbucks' Zusammenspiel von Filialen mit der Starbucks App. Im Vorfeld einer Transaktion sieht man auf der App seine bevorzugten Produkte, die eigene Kaufhistorie, eine Speise- und Getränkekarte und Abbildungen der Produkte. Rund um den Kauf bildet die DIP den gesamten Bestellprozess ab. Sie ist mit einem kaufbasierten Bonusprogramm sowie unterschiedlichen Zahlungsoptionen verknüpft und erfasst auch den voraussichtlichen Abholzeitpunkt. Im digitalisierten physischen Umfeld von Starbucks als „Third Place“ wird der Konsument Teil eines Ensembles aus Tischen und Stühlen aus ökologisch recyceltem oder lokal bezogenem Holz, das umweltbewusste Kunden anspricht. Die über den Starbucks-Partner Spotify gestreamte Musik, das kostenfreie WiFi-Angebot, die Beleuchtung, die ausgestellten Kunstwerke lokaler Künstler und andere Besucher komplettieren das Umfeld. Darüber hinaus gibt es Möglichkeiten, sein Starbucks-Erlebnis zu individualisieren und den Aufenthalt gemäß den eigenen Vorlieben zu gestalten und zu genießen.

**Wie Burberry smarte, vernetzte Käuferlebnisse fördert** /// Die Modekette Burberry hat ihr Kundenportal, das Social-Media-Marketing, die Lieferkette und die Burberry World of Fashion mit dem Besuch im Laden, mit mobilen Apps und dem Bereich Insights and Analysis gekoppelt und damit die gesamte Retail-Architektur des Unternehmens unter ein Dach gebracht. Das Käuferlebnis in den Flagship-Stores hat sich durch die Bereitstellung unterschiedlichster Technologien im Geschäft massiv verändert, da sie die Kunden intensiv einbinden. Eine der Schlüsseltechnologien ist ein smartes RFID-Kennzeichnungssystem, über das sowohl Kunden als auch Verkäufer auf umfassende Online-Informationen zum Produkt zugreifen können. Die verfügbaren Inhalte umfassen Artikeldaten, wie die aktuell verfügbaren Größen und Farben. So können die Verkäufer mehr Zeit für die persönliche Betreuung der Kunden aufwenden, anstatt im Hinterzimmer die Lagerstände zu prüfen.

Zusätzlich gibt es weitere Inhalte, wie die Entstehungsgeschichte, Skizzen, Farbproben oder Videoclips der Produkte, die auf Bildschirmen im gesamten Geschäft gezeigt werden können. Vor dem Besuch eines Ladens können Artikel über den Online-Account reserviert werden. Außerdem kann man vorab

Termine vereinbaren, um die neue Kollektion zu begutachten oder Life-Style Themen zu diskutieren. Die Mitarbeiter können nicht nur auf CRM-Daten zugreifen, sie können sich auch mit den Social-Media-Aktivitäten ihrer Kunden auf Facebook, Twitter oder Blogbeiträgen verbinden. Modeschauen können live auf großen Bildschirmen in den Shops mitverfolgt werden, sodass sich Kunden mitten im Geschehen fühlen und die vorgeführten Artikel direkt vom Laufsteg weg bestellen können. Außerdem können Kunden die berühmtesten Produkte der Marke, wie den Trenchcoat, selbst präsentieren, indem sie ein Foto hochladen, auf dem sie das jeweilige Produkt tragen. Auf einer eigenen Social-Media-Plattform wird das Foto dann für kurze Zeit auf der Hauptseite präsentiert. Auch (Re-)Designvorschläge sind dort willkommen. Von dieser Plattform profitiert das Unternehmen, da in dieser Burberry Community unterschiedliche Angebote und Marketingkampagnen getestet werden können.

**Wie Amazon sein Retail-Ökosystem nutzt** /// Amazon-Kunden können über Online-Services wie Amazon.com, Amazon Music, der Amazon App oder Alexa tätig werden und kaufen. Alle Services sind durch unterschiedliche Geräte, wie Amazon Fire, Echo und Dash sowie durch den Ausbau von stationären Angeboten wie Whole Foods, Amazon Books, Amazon Locker und Amazon Go immer leichter zugänglich. Amazon.com selbst ist und bleibt eine Einzelhandels-DIP par excellence. Sie besteht aus einem Ensemble aus Elementen, wie dem „Jetzt kaufen mit 1-Klick“ Bestellbutton, den in manchen Ländern überall verfügbaren Amazon-Lieferboxen und den abertausenden Personen, die täglich Produktrezensionen verfassen und sich auf der weltweit größten und aktuellsten Datenbank für Produktbeurteilungen tummeln. Algorithmen ermöglichen die erlebniszentrierte Analyse von Interaktionen und generieren Produktempfehlungen. Die Amazon-Webnavigation ist führend in der Branche und eine wichtige Schnittstelle, die laufend überarbeitet wird, um längere und noch personalisiertere Interaktionen zu fördern. Amazon.com + Echo + Alexa, Amazon.com + Amazon Books + Amazon App, oder Amazon.com + WholeFoods können als weitere Ensembles betrachtet werden, die die zentrale Amazon DIP unterstützen und zusätzliche Verbindungen im Amazon Netzwerk möglich machen. In allen Fällen entsteht aus der gemeinsamen Kreation durch die kontext- und ortsspezifischen, dynamischen und durch einzelne Käufer aktivierten Interaktionen ein Nutzen, der einzigartige Erlebnisse ermöglicht. Das Amazon-Netzwerk vervielfacht den Wert von Amazon.com für die Käufer in einer Art, wie es das Unternehmen alleine nie könnte. Indem die Käufer innerhalb des Netzwerks co-kreieren, werden sie zu aktiven Stakeholdern und entwickeln durch die gewählten Interaktionen und Kontexte Erlebnisse, die für sie selbst bedeutungsvoll sind.

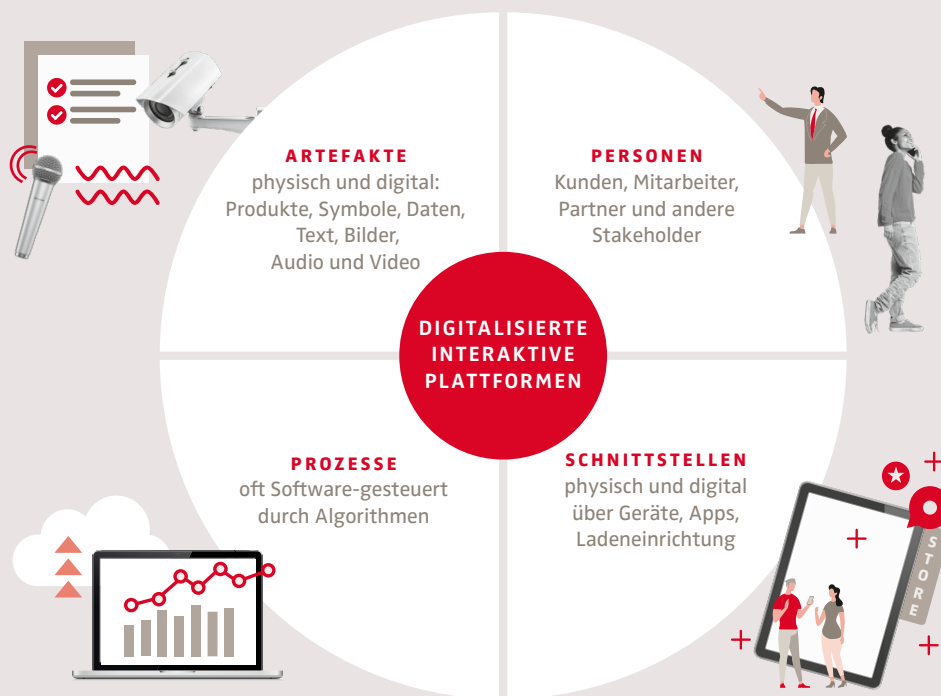
{Box 1}

## INTERAKTIVE LEISTUNGSERSTELLUNG DURCH DIGITALISIERTE INTERAKTIVE PLATTFORMEN (DIPs)

In der digital vernetzten Wirtschaftswelt, in der Innovation immer öfter auf Personalisierung und Co-Design von Dienstleistungen basiert, fördern Angebote in Form von DIPs die interaktive Gestaltung von Handelslandschaften. DIPs beschreibt man am besten als sich entwickelnde, digital vernetzte Arrangements. Deren Elemente sind physische und digitale Artefakte, Personen, Prozesse, die immer öfter Software-gesteuert sind, und unterschiedliche Schnittstellen, wie Apps oder Einrichtungen in den Geschäften (siehe Abb. 1). Gemeinsam bilden sie ein interaktives Systemumfeld, in dem die gemeinsame Wertschöpfung stattfindet.

ABBILDUNG 1:

Die Leistung des Einzelhandels als DIP besteht aus Artefakten, Personen, Prozessen und Schnittstellen, die den beteiligten Akteuren eine interaktive System-Umgebung bieten.



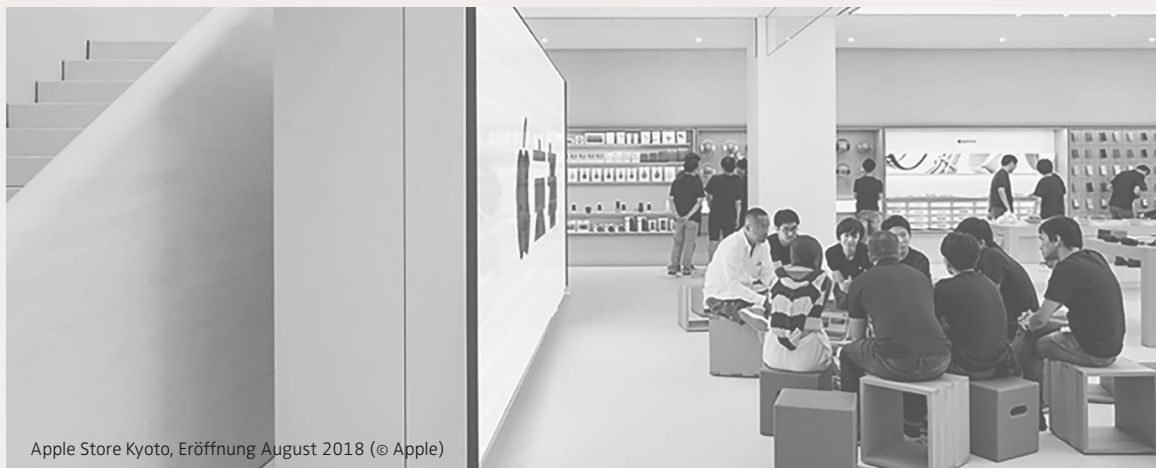
Menschen werden in Einzelhandels-DIPs oft aus ihrem eigenen Kontext heraus über Apps oder ähnliche Anknüpfungspunkte aktiv. Wer sich intensiver mit den Besonderheiten individueller Interaktionen auseinandersetzt, kann versteckte und neue Nutzenquellen entdecken. Die Käufer werden stärker eingebunden und Manager erfahren mehr über die Wünsche ihrer Kunden. Dadurch können sie das Ökosystem so gestalten, dass letztendlich jeder mehr bekommt und die Ertragslage verbessert wird.

{ Box 2 }

## APPLES DIGITALISIERTE INTERAKTIVE PLATTFORM: DIE NEUKONFIGURATION DES KAUFERLEBNISSES

Die Apple Stores sind hervorragende Beispiele für ein Umfeld, in dem man die Marke durch DIPs intensiver erleben kann. Artefakte, Verkäufer, Prozesse und Schnittstellen (siehe Abbildung 1) sind in den Shops, in Einkaufszentren oder Innenstadtlagen gezielt inszeniert. Der Store setzt sich örtlich und symbolisch von den umliegenden Geschäften ab und vermittelt eine museumsgleiche Ästhetik. Die ausgestellten Produkte werden nicht als klassische Handelsware mit einem Geld- und Gebrauchswert präsentiert, sondern als Artefakte mit intrinsischem Wert, der – spielerisch erkundet – sowohl sensorisches als auch intellektuelles Vergnügen bereitet. Apples (mobile) Geräte versetzen Konsumenten in die weite Welt des Spiels, der Entdeckung von Unterhaltung und Lifestyle-Medien, aber auch der Produktivität. Die virtuellen Möglichkeiten sind im Design durchdacht und weder standardisiert erfahrbar noch trivial.

Der als DIP- Angebot konzipierte Store bildet einen Gegenpol zur vorherrschenden „Feature-itis“ anderer Technologiefirmen, die Normalverbraucher mit Produkteigenschaften oft förmlich erschlagen. Apple konzentriert sich hingegen darauf, Menschen zu einer spielerischen, mit einer echten Nutzung vergleichbaren Produkterkundung einzuladen. Natürlich sind auch die Mitarbeiter in den Läden mit Apple-Produkten ausgestattet. Noch wichtiger ist jedoch eine interne App, die den Mitarbeitern Erkenntnisse aus den Erfahrungen der Menschen mit der interaktiven Co-Kreation liefert. Darin integriert ist auch die Genius Bar des Shops, über die Mitarbeiter nach einem Kauf ihren Kunden Serviceleistungen anbieten können. Ein digitaler Concierge-Prozess, der sowohl selbstgesteuert als auch mitarbeiterunterstützt verfügbar ist, hilft eintretenden Kunden, sich zu orientieren, unterstützt beim Auffinden der relevanten Bereiche im Geschäft oder bei der Terminvereinbarung an der Genius Bar. Integriert in die App ist auch EasyPay als weitere Schnittstelle im Rahmen der DIP. Damit können Kunden im Store die Barcodes von Accessoires scannen, Reviews, Ratings und Produktbeschreibungen abrufen und innerhalb der App mittels Apple Pay im Selbst-Check-Out-Stil direkt bezahlen.



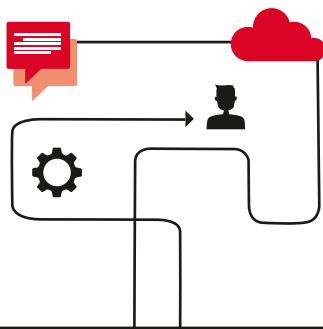
Apple Store Kyoto, Eröffnung August 2018 (© Apple)

Apple-Läden und -Geräte ermöglichen gemeinsam mit dem App Store, der seinerseits eine eigene DIP mit vielfältigen Leistungen wie E-Books, Videos, Kreditkartenkonten darstellt, neuartige und personalisierte co-kreierte Markenerlebnisse. Entwickler sind weitere Stakeholder im Apple-Unternehmensökosystem. Sie liefern Anwendungen für neue Konfigurationen von Schnittstellen, Artefakten, Personen und Prozessen, die sich als neue Formen von DIP-Angeboten zusammenfügen und einzigartige Erlebnisse in den Läden und auch sonst überall ermöglichen.

»

In einer vernetzten Welt werden Handelsunternehmen mit hybriden Lösungen erfolgreich sein, bei denen Kunden aus einer Palette an Kontaktmöglichkeiten in unterschiedlichsten Kanälen wählen können.

«



### So werden Sie zum erfolgreichen Retail-Co-Creator ///

Die Erfahrungen der angeführten Handelsunternehmen legen die folgenden Empfehlungen für diejenigen nahe, die sich als Handelsgeschäft neu erfinden wollen.

#### > Betrachten Sie das Einzelhandelsgeschäft weniger eng

/// Einzelhändler sollten die Perspektive auf ihr Tätigkeitspektrum erweitern und unterschiedliche Stakeholder und ihr gesamtes organisatorisches Ökosystem in ihre Leistungsüberlegungen miteinbeziehen. Käufer, Modefreaks, Designer, Journalisten, Geschäftspartner und viele andere können spezielle Aufgaben bei der Gestaltung eines co-design-freundlichen Umfelds übernehmen. Alle tragen dazu bei, den Käuferlebnissen einen besonderen Sinn zu geben und sich auf die Aspekte zu fokussieren, die für spezifische Stakeholder besonders bedeutsam sind. Sie können dabei helfen, die Beziehung zum Händler zu verbessern, indem sie auf das Wissen und die Fähigkeiten aller Beteiligten zugreifen, egal ob als Einzelperson oder Community.

#### > Entwickeln Sie DIPs für interne und externe Aktivitäten

/// Digital vernetzte Einrichtungen bilden die Grundlage für DIPs, die das Engagement in kaufbezogenen Aktivitäten erlauben. Diese müssen sich an Aktivitäten, wie dem Vernetzen mit Kunden, Mitarbeitern, Partnern und sonstigen Stakeholdern ausrichten oder Innovation, Marketingkommunikation, Dienstleistungen oder den Austausch in Marken-Communities möglich machen, egal ob das der Händler selbst organisiert oder auslagert.

#### > Integrieren Sie das physische und das digitale Umfeld

/// Technologie-Innovationen wie das IoT, Virtual oder Augmented Reality, GPS und RFID Tracking, AI sowie Roboter, Drohnen und selbstfahrende Autos verändern das Wesen des Handels und geben Konsumenten und Händlern neue Möglichkeiten der Entscheidungsfindung, der Analyse, der Logistik und des Gestaltens von Erlebnissen. Fortschrittliche Technologien auf Mobilgeräten, in sozialen Netzwerken und in den Läden verschmelzen reale Touch-and-Feel-Angebote im physischen Umfeld smart und nahtlos mit Online-Inhalten und dem E-Commerce. In einer vernetzten Welt werden Handelsunternehmen mit hybriden Lösungen erfolgreich sein. Sowohl für Kunden als auch für Händler werden neue, lohnende Einkaufserlebnisse entstehen, wenn das Zusammenspiel von Inhalten, Menschen und Technik in unterschiedlichen Phasen des Entscheidungs- und Kaufprozesses gut funktioniert.

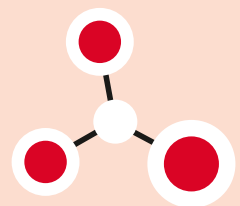
## LITERATURHINWEISE

*Ramaswamy, Venkat and Ozcan, Kerimcan (2018):*  
“Offerings as Digitalized Interactive Platforms:  
A Conceptual Framework and Implications”, *Journal of Marketing*, Vol. 82 (4), 19–31.

*Ramaswamy, Venkat and Ozcan, Kerimcan (2014):*  
“The Co-Creation Paradigm”, Stanford, CA:  
Stanford University Press.

*Ramaswamy, Venkat and Guillard, Francis J. (2010):*  
“The Power of Co-Creation:  
Build It with Them to Boost Growth,  
Productivity, and Profits”, New York:  
The Free Press.

*Prahalad, C. K. and Ramaswamy, Venkat (2004):*  
“The Future of Competition:  
Co-Creating Unique Value with Customers,”  
Boston: Harvard Business School Press.







# Wie Kundenbindungsprogramme auch im Digitalzeitalter funktionieren

*Matilda Dorotic*

KEYWORDS

*Retailing, Einzelhandel, Loyalitätsprogramme, Kundenbindung, Konsumausgaben, Kaufanreize, Digitalisierung*

•

AUTORIN

*Matilda Dorotic*  
 Professor für Marketing,  
 Norwegian Business School, Oslo, Norwegen  
[matilda.dorotic@bi.no](mailto:matilda.dorotic@bi.no)

## **Kundenbindungsprogramme – ein Relikt vergangener Zeiten? ///**

/// Kundenbindungs- oder Loyalitätsprogramme (LPs) sind quer durch alle Märkte weit verbreitet und waren in den vergangenen beiden Jahrzehnten ziemlich trendig. Traditionelle LP-Hochburgen waren Fluglinien und der Lebensmitteleinzelhandel, sie erfreuten sich aber auch im Non-Profit-Bereich bei Museen, Wohltätigkeitsorganisationen, Sport- und Freizeitclubs, online genauso wie offline, und sogar bei Versorgungsunternehmen sowie im B2B-Bereich großer Beliebtheit. Im Durchschnitt sind zwei Drittel aller Europäer Mitglied in mindestens einem Loyalitätsprogramm. Gemäß einer Nielsen-Studie aus dem Jahr 2016 hat die LP-Durchdringungsrate in Großbritannien 90 % erreicht und in Finnland sogar 94 %. In den USA weist der von Colloquy durchgeführte Zensus von 2017 3,8 Mrd. LP-Mitgliedschaften aus, wobei der Retail-Sektor mit 1,6 Mrd. Mitgliedschaften die größte Durchdringungsrate aufweist. Neben der Festigung von Kundentreue und -bindung, können LP-Programme Händlern auch beim Cross- und Up-Selling helfen und den Share-of-Wallet beim Kunden erhöhen. Mit der steigenden Anzahl an angebotenen LPs verstärkt sich allerdings auch der Kampf um die Einkaufsbudgets der Kunden und mehr als die Hälfte der LPs, denen Kunden beitreten, werden laut Colloquy mit der Zeit wieder aufgegeben. Diese Entwicklung führt gemeinsam mit den steigenden Kosten für die Attraktivierung der Programme dazu, dass manche Manager bezweifeln, ob sich LPs tatsächlich nachhaltig rechnen. Sie überlegen, ob es heutzutage nicht klüger wäre, in neue Must-Haves wie mobiles Marketing, Gamification oder Social-Media-Auftritte anstatt in Loyalitätsprogramme zu investieren.

## **Oft wird zu viel versprochen, aber Loyalitätsprogramme rechnen sich tatsächlich ///**

/// Fachmedien und CRM-Beratungsfirmen haben in den letzten 20 Jahren immer wieder damit geprahlt, dass LP-Mitglieder verglichen mit Nicht-

{ Box 1 }

## WIE SIE DIE ECHE WIRKUNG EINES LOYALITÄTSPROGRAMMS KORREKT BERECHNEN

Die tatsächliche Rentabilität des eigenen Investments in ein LP erkennt man nicht durch den Vergleich der Ausgabenunterschiede zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern. Schon vor dem Beitritt eines Kunden zu einem Loyalitätsprogramm sollten Sie dessen Ausgaben und Einkaufsverhalten beobachten. Identifizieren Sie Mitglieder und Nicht-Mitglieder, die in der Vorperiode bezüglich Ausgabenniveau, demographischer Daten und weiterer verfügbarer Informationen ähnlich waren. Wenn Sie dann ein Nicht-LP-Mitglied mit einem ähnlichen LP-Mitglied im Jahr nach dem Beitritt bezüglich ihres Kaufverhaltens vergleichen, können Sie die tatsächliche Wirkung des Programms viel realistischer beurteilen.

ABBILDUNG 1:

Vergleichen Sie das Kaufverhalten ähnlicher Mitglieder und Nicht-Mitglieder vor und nach dem Beitritt zum Loyalitätsprogramm, um den LP-Erfolg realistisch zu beurteilen.



Mitgliedern deutlich mehr Geld ausgeben. Dabei resultieren große Unterschiede im Ausgabenniveau hauptsächlich daraus, dass loyale und ausgabenfreudige Kunden generell viel häufiger einem Kundenbindungsprogramm beitreten als Wenig-Käufer. Der Erfolgsanteil des eigentlichen LPs ist viel geringer, auch wenn der Effekt positiv und signifikant ist. Wenn LPs richtig konzipiert sind, können sie Ausgabenhöhe und -häufigkeit tatsächlich ankurbeln. Seriöse Forschungsergebnisse zeigen im Einzelhandel durchschnittliche Steigerungsraten von 6-25 % und bei Fluglinien von ca. 4 %. Die Untersuchung einer holländischen Supermarktkette wies eine vierprozentige Steigerung des Share-of-Wallet durch die LP-Mitgliedschaft aus. Das war nur ein Siebtel der Differenz zwischen Mitgliedern und Nicht-Mitgliedern, die sich ohne Berücksichtigung der zugrunde liegenden Unterschiede zwischen den beiden Gruppen ergeben hätte.

> *LPs sind primär für bestehende Kunden attraktiv* /// Eine zu vermeidende Fehlannahme ist, dass man mit Loyalitätsprogrammen neue Kunden gewinnen kann, die sonst vielleicht nicht kommen würden. Tatsächlich interessieren sich primär bestehende Kunden für LPs – und zwar diejenigen, die glauben, auch ohne massive Änderungen ihres Kaufverhaltens in den Genuss der Vorteile zu kommen. Die Beitrittswahrscheinlichkeit liegt bei denjenigen am höchsten, die in der Nähe wohnen oder für die ein Einkauf aus anderen Gründen ohnehin vorteilhaft ist. Generell gilt, dass die größte Steigerung der Einkaufshäufigkeit in den ersten Monaten nach der Einführung eines Kundenbindungsprogramms auftritt.

> **LPs wirken bei durchschnittlichen und unterdurchschnittlichen Käufern besser** /// Überraschend mag für Manager außerdem sein, dass die größten Zuwachsraten nicht bei den „besten“ Kunden und Vielkäufern erreicht werden. Am wahrscheinlichsten sind Ausgabensteigerungen und ein größerer Share-of-Wallet bei den Kundensegmenten, die oft unterschätzt und als weniger relevant erachtet werden: bei durchschnittlichen und unterdurchschnittlichen Käufern. Die Erklärung ist einleuchtend: Viel- und Oft-Käufer

verwenden bereits einen hohen Anteil ihres Konsumbudgets für eine bestimmte Kategorie oder ihr Lieblingsgeschäft; deshalb haben sie weniger Spielraum für zusätzliche Ausgaben. Wenig-Käufer können hingegen ihren Anteil steigern, indem sie von einem Mitbewerber wegwechseln oder ihre Ausgaben in der Kategorie steigern.

{ Box 2 }

## DIE MACHT DER BELOHNUNG: WIE MAN AKTIVE LP-MITGLIEDER GEWINNT UND HÄLT



Beim Abwägen, ob sie einem LP beitreten sollen oder nicht, vergleichen Kunden den zu erwartenden Aufwand mit den realisierbaren Vorteilen. „Kaufe ich in diesem Geschäft oft genug ein, um mit meinen regulären Käufen die Vorteile lukrieren zu können?“

Typische LP-Vorteile sind Vergünstigungen, Gratisprodukte oder besondere Dienstleistungen. Erstaunlicherweise bleiben etwa die Hälfte aller verdienten Punkte liegen und einiges an Wert wird gar nicht eingelöst. Um Mitglieder dazu zu motivieren, ihre Prämien einzulösen, arbeiten manche Unternehmen mit hohen Mindestbeträgen und Punkteverfall. Solche Bedingungen können allerdings auch zu Frustration führen, wenn Punkte verfallen, bevor man sie einlösen konnte. Dass ein zu hoher Aufwand beim Punktesammeln ein wichtiger Grund dafür ist, eine LP-Mitgliedschaft wieder zu beenden, bestätigt der Colloquy Zensus. LP-Manager haben oft die Befürchtung, dass sich zu wenig Druck, die Punkte einzulösen, negativ auf Ausgaben und die Loyalität auswirken könnte. Die Analyse des Kauf- und Prämien-nutzungsverhaltens in einem europäischen LP zeigt jedoch, dass restriktive Regeln nicht notwendig sind. Auch ohne Punkteverfall oder Betragsschwellen lösten die Kunden ihre Punkte ein, was zu vermehrten Käufen in den Perioden vor und nach der Einlösung führte. Auch ohne Druck kauften die Kunden häufiger und gaben pro Einkauf mehr aus. Die Erkenntnisse der Studie zeigen aber auch, wie wichtig es ist, dass Kunden die Vorteile eines LP-Programms tatsächlich einlösen und man das fördern sollte. Die mangelnde Inanspruchnahme führt tatsächlich zu einem Rückgang der Einkäufe und der Austritt aus dem LP wird wahrscheinlicher. Vor allem bei langjährigen Mitgliedern mit hohen Ausgaben ist Gegensteuern wichtig, da die Käufe dieser Gruppe im Zeitverlauf tendenziell stärker sinken als von anderen.



ABBILDUNG 2:

## Erfolgsfaktoren zukünftiger Kundenbindungsprogramme

**ERSETZEN SIE KARTEN DURCH DIGITALE LÖSUNGEN**

- ▶ Integrieren Sie mobile Anwendungen
- ▶ Integrieren Sie digitale Zahlungssysteme
- ▶ Integrieren Sie Real-Time-Marketing in den Läden

**BILDEN SIE NETZWERKE**

- ▶ Kooperieren Sie mit zusätzlichen Partnern um den Nutzen zu steigern

**KOMBINIEREN SIE MONETÄRE UND NICHT-MONETÄRE PRÄMIEN**

- ▶ für Einkäufe
- ▶ für Empfehlungen und WOM
- ▶ für Social Media Aktivitäten
- ▶ für soziale/gesundheitsfördernde Aktivitäten



**Loyalitätsprogramme der Zukunft: Wie LPs auch im Digitalzeitalter funktionieren** /// Die Grundidee, Daten aus einer Kundenbindungsinitiative zu nutzen, ist heute relevanter denn je. Durch die weite Verbreitung von LPs und die vielen Mitgliedschaften einzelner Konsumenten steigen allerdings die Erwartungen an den individuellen Nutzen aus den Programmen. Für LPs gibt es zahlreiche Möglichkeiten, um auch im hart umkämpften Retailing-Geschäft der digitalen Welt einen Mehrwert zu liefern und attraktiv zu bleiben.

- > **Verabschieden Sie sich vom Denken in Plastikkarten** /// LP-Skeptiker betonen zu Recht, dass die Wirkung von klassischen, von Plastikkarten getragenen LPs schwindet. Die Zukunft der LPs ist eng verknüpft mit den Möglichkeiten mobiler Geräte in puncto Mitgliederkommunikation und Abwicklungskomfort. Die digitale Transformation ist für LPs besonders wichtig, da etwa ein Drittel aller LP-Mitglieder Programme verlassen würde, wenn keine mobile Variante verfügbar ist. Für die Zukunft erscheint die Integration digitaler Zahlungssysteme – sogenannter Mobile Wallets – in LPs besonders vielversprechend. Mit derartigen Mobile-Wallet-Lösungen könnten Kunden ohne zusätzliche Schnittstellen

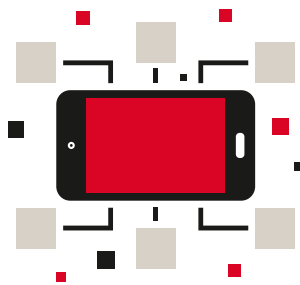
Vergünstigungen verdienen und einlösen. Clevere Handelsunternehmen können noch einen Schritt weitergehen und auch noch Real-Time-Targeting und maßgeschneiderte In-Store-Angebote in das Programm und die technische Lösung einbauen. Mit flexiblen Bonusprogrammen könnten Kunden im Laden mit einer Kombination aus Punkten und Geld bezahlen und Prämienvergütungen in Echtzeit in Anspruch nehmen. Starbucks und die britische Supermarkt-Kette Tesco haben beispielsweise bereits erfolgreich NFC-Technologien mit kontaktlosen Mobile-Wallet-Zahlungssystemen in ihr LP und dessen Bonussystem integriert.

- > **Stärke durch Netzwerke: Erhöhen Sie den Nutzen durch LP-Partnerschaften** /// Eine weitere Möglichkeit, die Attraktivität eines LPs zu erhöhen, sind Partnerschaften mit anderen Unternehmen, bei denen ebenfalls Punkte gesammelt und eingelöst werden können. Das Miles-and-More-Programm der Lufthansa hat zum Beispiel rund 300 Partner, von denen 270 keine Airlines sind. Die Manager sehen ihr LP als Plattform für viele Partner, die eine große Palette an Kundenbindungsmöglichkeiten offeriert. Ähnliches gilt für das Payback-Partnerprogramm, das auf 30 Millionen aktive

»

Die Stärke eines Netzwerks erhöht den Wert eines LPs sowohl für die Kunden als auch für die teilnehmenden Unternehmen.

«



Mitglieder in Deutschland kommt und 2017 50 Mrd. Coupons ausgegeben hat. Solche LP-Partnerschaften sind für Händler vor allem dann attraktiv, wenn sich Synergieeffekte für die teilnehmenden Unternehmen ergeben. Eine erste Untersuchung der LP-Koalition einer Fluglinie mit ihren Partnerunternehmen zeigt positive Wechselwirkungen. Zufriedene Nutzer der Fluglinie als Kernleistung führten zu Zusatzkäufen bei den komplementären Partnern, wie beispielsweise Hotels, die wiederum zu einer vermehrten Nutzung der Kernleistung führten. Darüber hinaus schien sich die Partnerschaft auch auf die Fehlertoleranz positiv auszuwirken, und einen gewissen Schutz vor den negativen Auswirkungen von Fehlverhalten zu bieten. Die Stärke eines Netzwerks erhöht demnach den Wert eines LPs sowohl für die Kunden als auch für die teilnehmenden Unternehmen, und wir werden in Zukunft wohl vermehrt solche LP-Netzwerke sehen.

- > **Seien Sie kreativ und belohnen Sie nicht nur Einkäufe**  
 /// In der vernetzten Datenwelt der Zukunft erwarten wir auch eine größere Flexibilität bei der Art der Kundenleistungen, die belohnt werden. Viele Unternehmen haben bereits damit begonnen, nicht nur Kaufverhalten zu honorieren, sondern auch Social-Media-Aktivitäten. Sie vergeben zum Beispiel Punkte für WOM und Weiterempfehlungen, für Social-Media-Posts oder Produktbeurteilungen und weitere kaufunabhängige Aktivitäten, wie etwa Jogging als gesundheitsfördernde Maßnahme.

Auch in der heutigen Zeit freuen sich Konsumenten über die Belohnung loyalen Verhaltens und erwarten, dass Händler Einkäufe honorieren und dadurch in die zukünftige Kundenbeziehung investieren. Vor allem für Händler, die sich durch hohe Qualität und besondere Kundenerlebnisse unterscheiden möchten, sind Kundenbindungsmaßnahmen unumgänglich. Wenn wir vom Grundgedanken eines LPs ausgehen, Kundenerlebnisse attraktiver zu machen und die Loyalität zu fördern, werden solche Programme auch künftig gleich attraktiv bleiben wie bei ihrer Entstehung – auch wenn wir weniger Plastikkarten in unseren Geldbörsen mit uns herumtragen werden.

/.

## LITERATURHINWEISE

*Dorotic, M., Bijmolt, T. H. and Verhoef, P. C. (2012):*  
 “Loyalty Programmes: Current Knowledge and Research Directions”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14, 217–237.

*Dorotic, M., Verhoef, P. C., Fok, D. & Bijmolt, T. H. A. (2014):*  
 “Reward redemption effects in a loyalty program when customers choose how much and when to redeem”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 31 (4), 339–355.

*Leenheer, J., Van Heerde, H. J., Bijmolt, T. H., & Smidts, A. (2007):*  
 “Do loyalty programs really enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for self-selecting members”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 24 (1), 31–47.

<https://www.colloquy.com/latest-news/u-s-customer-loyalty-program-memberships-reach-double-digit-growth-at-3-8-billion-2017-colloquy-loyalty-census-reports/>



# Die Gefahren der Preisdifferenzierung im Einzelhandel: Warum niemand gewinnt, wenn Kunden draufzahlen

*Werner Reinartz und Nico Wiegand*

---

## KEYWORDS

*Preisdifferenzierung, Retailing, Einzelhandel,  
Preisbereitschaft, Preisfairness*

•

## DIE AUTOREN

*Werner Reinartz*

Professor für Marketing,  
Leiter Seminar für Handel und Kundenmanagement,  
Direktor Institut für Handelsforschung (IFH),  
Universität zu Köln, Deutschland  
[werner.reinartz@uni-koeln.de](mailto:werner.reinartz@uni-koeln.de)

*Nico Wiegand*

Habilitand am Seminar für Handel  
und Kundenmanagement,  
Universität zu Köln, Deutschland  
[wiegand@wiso.uni-koeln.de](mailto:wiegand@wiso.uni-koeln.de)

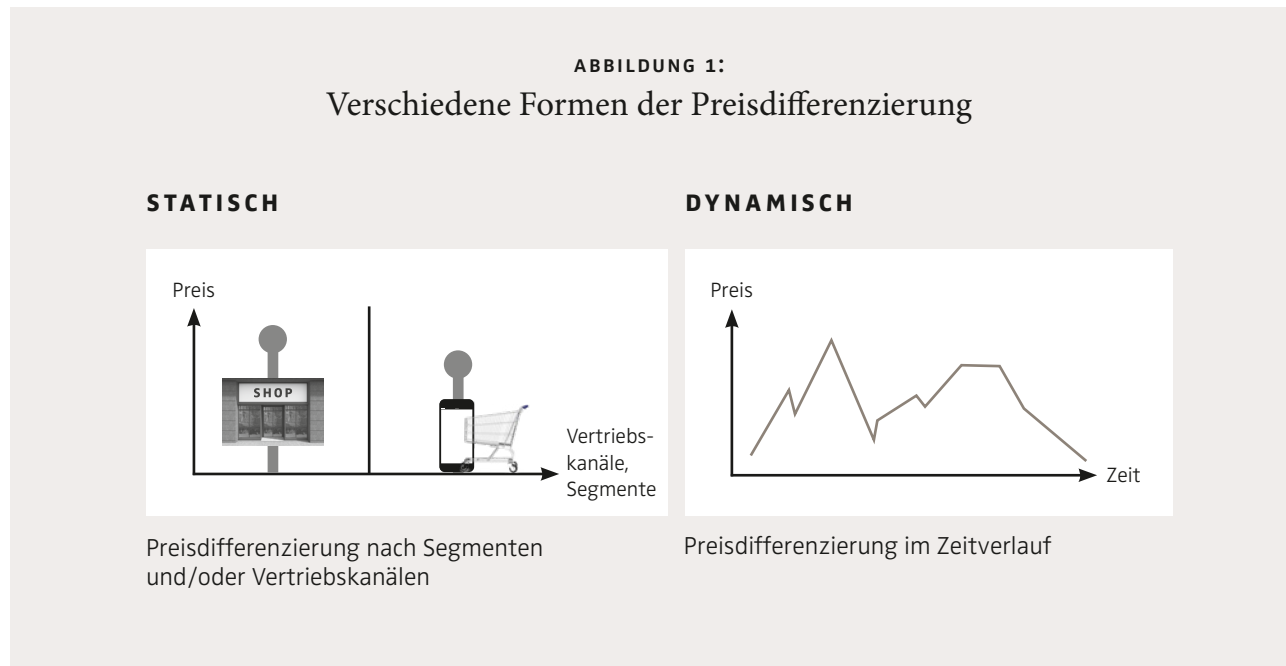
---

**Die neue Pricing-Spielweise** /// Immer mehr Einzelhändler setzen auf differenzierte Preise und arbeiten mit Coupons, Verkaufsaktionen oder individuellen Angeboten. Vor allem im Multichannel-Retailing ist es üblich, Preise je nach Touchpoint oder zwischen Online- und Offline-Handel zu differenzieren. Preise für identische Produkte sind zum Beispiel auf Preisvergleichsportalen oft günstiger als wenn man einen Onlineshop direkt über seine URL ansteuert. Preisdifferenzierung gibt es in vielen Varianten. Generell können Händler ihre Preise nach Kundensegmenten und Vertriebskanälen oder dynamisch im Zeitverlauf variieren, oder diese Möglichkeiten beliebig kombinieren (Abb. 1).

Da durch Browserverläufe und Onlinekäufe immer mehr Verhaltensdaten über Konsumenten verfügbar sind, können Unternehmen ihre Preise sogar nach individuellen Zahlungsbereitschaften ausrichten. Simulationen zeigen, dass diese Verhaltensdaten höhere Ertragsspannen ermöglichen als traditionelle, demographische Konsumentendaten. Hilfreich sind außerdem automatisierte Algorithmen, die die Implementierung von Preismaßnahmen einfacher und kostengünstiger machen. Es ist also nicht verwunderlich, dass immer mehr Unternehmen auf diesen Zug aufspringen und mit den unterschiedlichsten Formen von Preisdifferenzierung experimentieren.

**Digitalisierung wirkt in beide Richtungen** /// Allerdings bringt der technologische Fortschritt nicht nur Händlern zusätzliche Preisgestaltungsmöglichkeiten, auch Konsumenten profitieren. Preistransparenz ohne großen Suchaufwand macht nicht nur Kunden preissensibler, sondern auch das Fencing –

ABBILDUNG 1:  
Verschiedene Formen der Preisdifferenzierung



den Versuch der Anbieter, bestimmte Preise für ähnliche oder gleiche Angebote nur ausgewählten Segmenten zugänglich zu machen – zu einem schwierigen Unterfangen. Darauf zu setzen, dass Konsumenten diese Praktiken nicht durchschauen, ist keine nachhaltige Strategie. Tatsächlich zeigt eine repräsentative Umfrage deutscher Kunden in drei Produktkategorien, dass sich eine überwältigende Mehrheit von 91 % vor einem Kauf über die Preisbandbreite des gewünschten Produktes informiert. Mehr als 40 % verfügen über ein sehr zutreffendes Preiswissen. Transparenz, gepaart mit einem hohen Bewusstsein für die Preispraktiken der Unternehmen, macht Konsumenten extrem wachsam und sensibel in Bezug auf Preisvariationen und setzt den Anbietern enge Grenzen für offensichtliche Differenzierungsmaßnahmen. In einer großen experimentellen Studie mit 2000 Teilnehmern aus Deutschland haben wir geprüft, wie Konsumenten auf unterschiedliche Formen der Preisdifferenzierung reagieren.

**Wie bemerken Konsumenten differenzierte Preise und wie fair finden sie diese?** /// Auch wenn sowohl Unternehmen als auch Konsumenten von Preisdifferenzierung profitieren können, fühlen sich Konsumenten oft diskriminiert, wenn sie solche Praktiken bemerken. Unsere Studie hat gezeigt, dass quer durch sechs unterschiedliche Preisdifferenzierungskonzepte 74,8 % aller Konsumenten Preisunterschiede als unfair empfanden, und zwar unabhängig davon, ob sie selbst profi-

tierten. Bei den Nutznießern sank die Zahl nur vergleichsweise geringfügig auf 65,2 %. Vermutlich befürchteten diese, dass sich auch für sie das Blatt wenden könnte. Ob der Preis als fair empfunden wird, hängt von der Art der Differenzierungsmaßnahme und einer Reihe weiterer Faktoren ab. Die Abbildung 2 zeigt, wie sich diese auf das Vertrauen gegenüber dem Händler auswirken.

- > **Wie ähnlich ist die Kaufsituation?** /// Je unterschiedlicher die Kaufsituation, desto seltener wird ein unterschiedlicher Preis als unfair empfunden. Man könnte also zum Beispiel eine Basis- und eine Premiumversion des gleichen Produktes anbieten. Zusatzservices, eine bessere Ausstattung oder eine andere Vertriebsform reduzieren die wahrgenommene Ähnlichkeit. Auch der Zeitpunkt der Preisdifferenzierung ist relevant. Aus Konsumentensicht spielt es eine Rolle, ob ein Gutschein gerade am Vortag abgelaufen ist, oder die letzte Aktion vor mehreren Monaten stattfand. Wenn der Unterschied klar erkenntlich ist, sieht der Konsument zwei separate Angebote und denkt nicht sofort an Preisdifferenzierung. Der wahrgenommene Unterschied zwischen Angeboten hat einen großen Einfluss auf das Vertrauen gegenüber Händlern.
- > **Liegt es in meiner Hand, welchen Preis ich bezahle?** /// Wenn ein guter Preis durch intensive Suche oder eine andere



Initiative des Konsumenten erzielt wird, kann dieser den Preis selbst beeinflussen. Preisbewusste Kunden nehmen meist mehr Aufwand in Kauf, um einen guten Preis aufzuspüren, während preisunempfindliche Kunden einen höheren Preis ohne Klagen akzeptieren, wenn sie beispielsweise wenig Zeit oder einen dringenden Bedarf haben. Gemäß unserer Studie verbesserten sich Einstellung und Loyalität gegenüber dem Händler, wenn Kunden durch Gutscheine oder die Wahl des Vertriebskanals den Preis beeinflussen konnten. Allerdings wirkte sich dieser Faktor weniger stark als andere auf die empfundene Fairness aus (siehe Abb. 2). Scheinbar spielen bei der Beurteilung nicht nur die eigenen Vorteile eine Rolle, sondern auch die Nachteile, die andere Konsumenten haben. Es entsteht ein Solidaritätsgefühl mit weniger versierten Personen, das zu Vorbehalten gegenüber dem Händler führt und den positiven Einfluss der eigenen Kontrollmöglichkeit abschwächt.

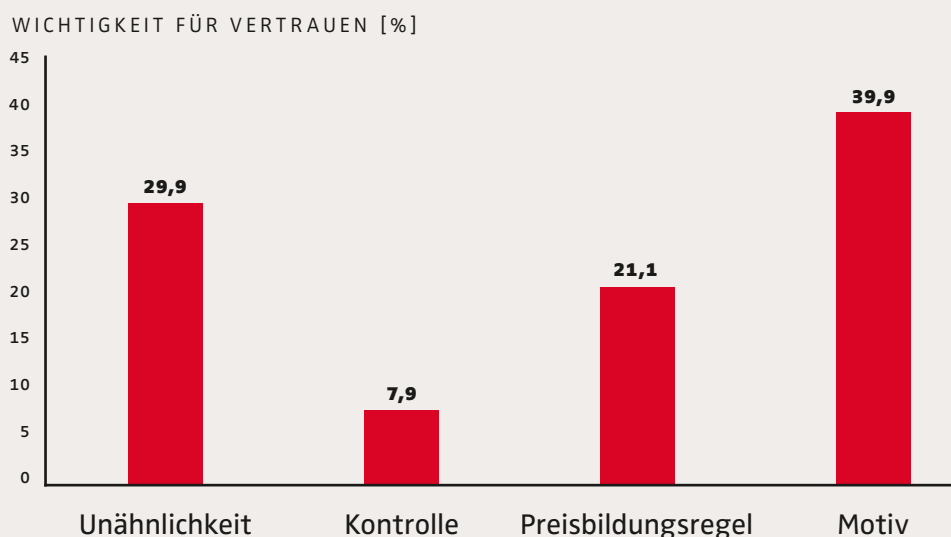
- > **Warum hat mein Nachbar weniger bezahlt als ich?**  
 /// Auch die einer Preisdifferenzierung zugrundeliegende implizite oder explizite Preisbildungsregel beeinflusst das Preisempfinden und das Verhalten der Konsumenten. Ein

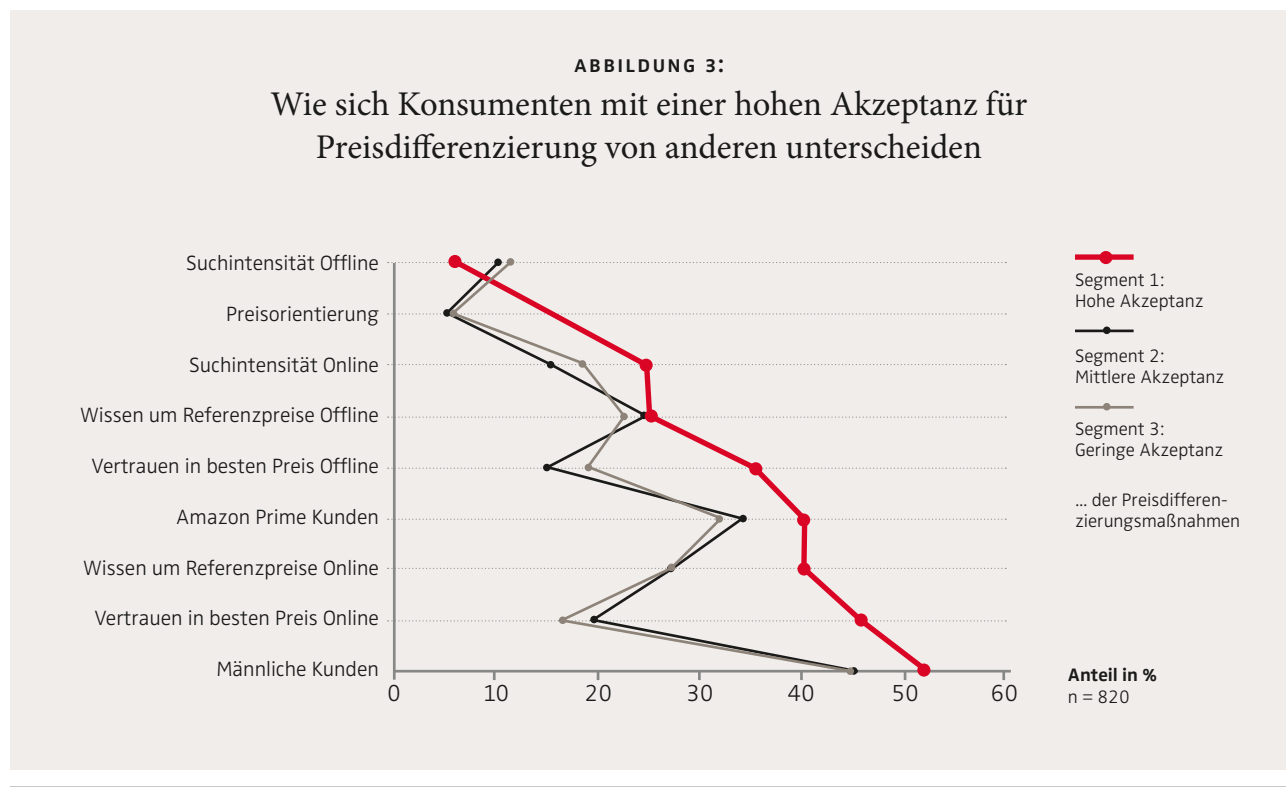
Preisunterschied erscheint fairer, wenn den Menschen der Grund dafür einleuchtet. Als vergleichsweise fair werden zum Beispiel Kinder- und Seniorenpreise empfunden. Auch Mengenrabatte sind akzeptiert, da größere Mengen von Unternehmen effizienter abgewickelt werden können.

- > **Geht es dem Händler nur um Profitmaximierung oder hat er „nachvollziehbare“ Motive?** /// Zu guter Letzt spielen auch noch die Motive des Händlers eine Rolle, die Konsumenten hinter der Preisdifferenzierung vermuten. Diese hängen mit der angewandten Preisbildungsregel zusammen. Wenn Unterschiede logisch zu begründen sind, beispielsweise mit gestiegenen Kosten, werden sie eher akzeptiert. Das gilt auch für Unterschiede zwischen dem Online- und dem stationären Handel. Abbildung 2 zeigt, dass das dem Händler unterstellte Motiv von allen analysierten Faktoren die größte Auswirkung auf das entgegengebrachte Vertrauen hatte. Kunden gönnen den Unternehmen zwar ihre Margen, aber nur solange sie sich nicht über den Tisch gezogen fühlen.

ABBILDUNG 2:

### Die relative Bedeutung von Preisdifferenzierungskriterien für das Vertrauen von Konsumenten





**Man muss die Karten richtig ausspielen** /// Neben diesen generellen Beobachtungen zeigte unsere Studie auch eine beachtliche Heterogenität unter den Teilnehmern, die das Vorhandensein von Segmenten auf der Basis von Preisreaktionen nahelegt. Bei manchen Teilnehmern – immerhin 27 % des Marktes – kam die Preisdifferenzierung signifikant positiver an als bei den restlichen. Diese Gruppe ist über die Preise in Onlinekanälen besonders gut informiert und hat ein hohes Selbstbewusstsein bezüglich ihres Preiswissens und der eigenen Fähigkeiten, die besten Deals zu finden (siehe Segment 1 in Abbildung 3). Natürlich gelingt es Konsumenten, die sich im Preisschubel gut zurechtfinden, auf der „richtigen“ Seite des Preisspektrums zu landen. Differenzierungspraktiken erscheinen ihnen dann weniger problematisch. Dies legt nahe, dass der Erfolg beim „Angeln guter Deals“ bei der Beurteilung differenzierter Preise eine wichtige Rolle spielt. Diese Annahmen werden durch eine Analyse von Branchen unterstützt, in denen Preisdifferenzierung teilweise schon lange üblich ist. Bei Tankstellen finden Konsumenten dynamisch angepasste Preise – vor allem innerhalb eines Tages – genauso unfair wie in anderen Branchen, wenn sie sich dadurch benachteiligt fühlen. Wenn sie hingegen profitieren, fällt ihre Beurteilung dieser Maßnahme deutlich positiver aus als in Kategorien wie Sport-

schuhen, Parfums oder Unterhaltungselektronik. Wir vermuten, dass diese Asymmetrie durch eine Kombination aus gelernten Fähigkeiten und Kontrollmöglichkeiten über den endgültigen Preis zustande kommt. Tankkunden kennen oft die Muster, nach denen die Preise im Tages- und Wochenverlauf schwanken. Sie können den optimalen Tankzeitpunkt vorhersehen und ein gutes Geschäft machen. Der Erfolg liegt also teilweise in ihren eigenen Händen und stellt die Differenzierungspraktik in ein besseres Licht. Außerdem können auch andere leicht profitieren, weil die fluktuierenden Preise kein Geheimnis sind und eigentlich jeder ohne besondere Fertigkeiten ein „Schnäppchen“ machen kann. Die Ablehnung auf Grund mangelnder Fairness ist deshalb gering. Nur wenn sich Kunden einer Situation hilflos ausgeliefert fühlen – oder vermuten, dass es andere sein könnten – lehnen sie differenzierte Preise kategorisch ab.

**Um von Preisdifferenzierung zu profitieren, müssen Händler fair bleiben** /// Unfair anmutende Preisdifferenzierung reduziert das Vertrauen in ein Unternehmen und kann so dessen Ruf schädigen. Manager sollten unsere Erkenntnisse deshalb dazu nutzen, besser akzeptierte Preisdifferenzierungspraktiken zu entwickeln. Bei deren Einführung sollten sie die folgenden Aspekte beachten.

»

Nur wenn sich Kunden einer Situation hilflos ausgeliefert fühlen – oder vermuten, dass es andere sein könnten – lehnen sie differenzierte Preise kategorisch ab.

«



> **Aktivieren Sie das Belohnungsschema der Konsumenten**

/// Sogar in Branchen, in denen Preisdifferenzierung schon lange üblich ist, lernen nicht alle, und ein schlechter Preis wird nie gerne hingenommen. Konsumenten brauchen hingegen Erfolgserlebnisse. Es ist wichtig nachzuweisen, dass differenzierte Preise nicht nur Unternehmen helfen, Käufer „abzuzocken“, sondern dass auch Konsumenten profitieren können. Das gelingt aber nur, wenn man den Erfolg transparent macht. Deshalb sollten Unternehmen die Vorteile der Preisdifferenzierung bei ihrem Zielpublikum aktiv aufzeigen. So könnten Suchmaschinen für Hotels oder Flüge beispielsweise darauf hinweisen, ob der bezahlte Preis für ein Zimmer oder einen Sitz der günstigste war, der in den vergangenen 30 Tagen verfügbar war.

> **Setzen Sie auf Selbstselektion** /// Preissensible Kunden nehmen für ein Schnäppchen Aufwand in Kauf und es ist wichtig, ihnen die Chance hierfür zu geben. Das Motto sollte lauten: Da geht was, aber umsonst gibt's gar nichts. Die Mitglieder eines Kundenbindungsprogramms geben beispielsweise persönliche Daten preis und erhalten dafür Ermäßigungen. Unsere Untersuchungen zeigen, dass diejenigen, die sich gegen die Teilnahme entscheiden, weniger unzufrieden sind, wenn sie mehr bezahlen müssen. Sie hätten die Mitgliedschaft wählen können und führen eine Preisdifferenz deshalb auf ihre eigene Entscheidung zurück, ohne dem Unternehmen unfaire Preispraktiken zu unterstellen. Freemium-Preismodelle funktionieren ähnlich: Sie bieten mindestens zwei Produktvarianten an, wobei die Gratisversion meist eingeschränkte Funktionalitäten und Werbung beinhaltet. Solange diese Kosten weniger ins Gewicht fallen als der Nutzen der Gratisversion, werden die Konsumenten nicht auf die Bezahlvariante upgraden. Andererseits haben weniger preissensible Kunden kein Problem damit, für das höherwertige Angebot zu bezahlen.

> **Entsprechen Sie den sozialen Erwartungen** /// Schließlich sind Konsumenten eher bereit, Preisaufschläge zu bezahlen, wenn allgemein akzeptierte Prinzipien und nicht nur „gierige Manager“ hinter einem Preiskonzept stehen. Wenn weder Selbstselektion noch Abstufungen im Leistungsumfang möglich sind, sollte man Preisbildungsregeln anwenden, die „den guten Sitten“ entsprechen. Öffentliche Verkehrsmittel gewähren oft Schülern, Senioren oder Personen mit Behinderungen Ermäßigungen, obwohl diese die gleiche Leistung in Anspruch nehmen können wie alle anderen. Auch bei Freizeitparks beklagt sich niemand, wenn Geburtstagskinder freien Eintritt bekommen oder Anrainer als Entschädigung für Verkehr und Lärm Freikarten erhalten.

Tatsächlich ist es ziemlich herausfordernd, ein differenziertes Preissystem zu implementieren, das sowohl Konsumenten als auch Händlern Vorteile bringt. Nicht jeder Kunde kann immer von der Preisdifferenzierung profitieren, denn dann würde das ganze System absurd. Das ist aber auch nicht notwendig. Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, preissensible Konsumenten zu identifizieren und mit interessanten Angeboten anzusprechen. Keiner will für gleiche oder ähnliche Produkte mehr bezahlen, aber manche haben dringendere Bedürfnisse als Schnäppchen zu erjagen. Indem man alternative Bedürfnisse, wie Zeitersparnis oder soziale/ökologische Motive anspricht, kann man die Zahlungsbereitschaft steigern und ein ausgewogenes System der Preisdifferenzierung entwickeln.

/.

## LITERATURHINWEISE

**Reinartz, W.; Haucap, J.; Wiegand, N. and Hunold, M. (2018):**  
 “Price Differentiation and Dispersion in Retailing,” IFH White Paper, Issue 6, Köln.  
 ISBN: 978-3-935546-82-9





# Smart Retailing: Big Data und Analysemethoden im Einzelhandel

Venky Shankar

---

KEYWORDS

*Big Data, Analytics, Retailing,  
Automatisierung, Data Science,  
AI, Machine Learning*

AUTOR

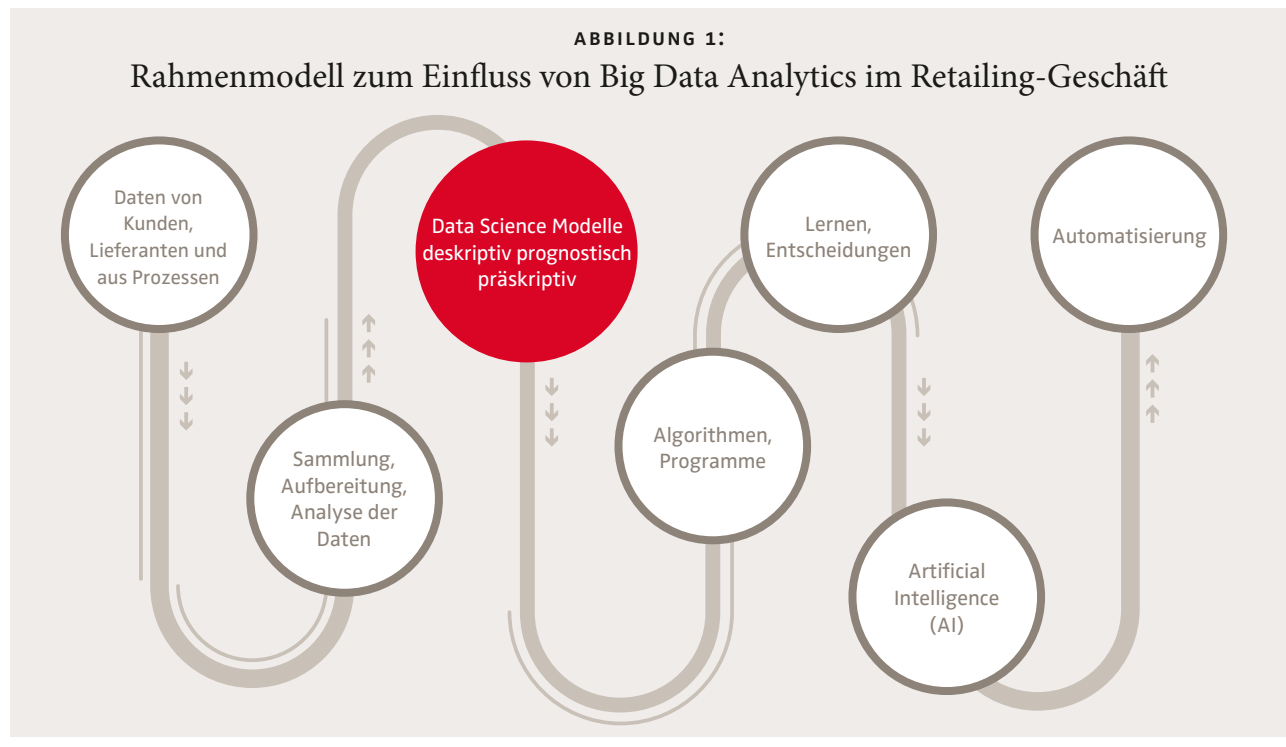
*Venkatesh (Venky) Shankar*

Professor of Marketing and Coleman Chair in Marketing,  
Director of Research, Center for Retailing Studies,  
Mays Business School, Texas A&M University, USA  
[venky@venkyshankar.com](mailto:venky@venkyshankar.com)

---

**Warum Big Data in aller Munde ist** /// Wenn es um betriebliche Entscheidungen geht, spielen „Big Data“ eine Schlüsselrolle, und im Einzelhandel ganz besonders. Das McKinsey Global Institute hat vorausgerechnet, dass Händler durch die Nutzung von Big Data ihre operativen Margen um mehr als 60 % steigern können. Die Verfügbarkeit gesammelter Daten explodiert förmlich. Betriebliche Daten verdoppeln sich alle 1,2 Jahre. Vor allem kundenbezogene Daten nehmen exorbitant zu. Sie beziehen sich auf Online-Browsing-Gewohnheiten, Social-Media-Verhalten, die Nutzung von Mobilgeräten, Kaufaktivitäten, Kundenzufriedenheitsangaben und Ähnliches. Ein Handelsunternehmen wie Walmart sammelt beispielweise Daten aus einer Million Transaktionen pro Stunde, die ein Datenvolumen von 2,5 Terabytes ausmachen. Dazu kommt noch das rasante Wachstum des Internets der Dinge (IoT), durch das permanent weitere Daten entstehen, die Sensoren in unterschiedlichsten Geräten wie smarten Uhren, smarten Lautsprechern oder anderen, mit dem Internet verbundenen Wearables sammeln. Diese Daten erfordern Software, die parallel auf tausenden, oft cloudbasierten Servern läuft. Schätzungen zufolge wird im Jahr 2020 ein Drittel aller Daten cloudbasiert verarbeitet werden. Diese werden ein Volumen von 35 Zettabytes ( $35 \times 10^{21}$  Bytes) erreichen und über etwa eine halbe Million Rechenzentren auf der ganzen Welt verstreut sein.

**Wie können Einzelhändler Big Data besser verstehen und nutzen?** /// Retailer wie Amazon sind permanent dabei, Daten zu sammeln, zu organisieren, zu analysieren und wichtige Entscheidungen zu treffen. Diese Entscheidungen fördern Interaktionen mit Händlern, und bringen zusätzliche Daten, die wiederum aufgezeichnet, verarbeitet und für weitere Entscheidungen analysiert werden. Viele dieser Entscheidungen



werden in Echtzeit getroffen. Der Zyklus aus Datensammlung, Analyse, Entscheidungen und weiterer Datensammlung läuft immer schneller und wird immer datenintensiver. Schätzungen zufolge wird der Big-Data-Markt im Jahr 2020 ein Geschäftsvolumen von 56 Mrd. \$ bewegen. Das Schema in Abbildung 1 illustriert, wie Big Data Analytics das Retailing-Geschäft beeinflusst.

In diesem Rahmenmodell werden zunächst laufend Kundendaten über Einstellungen und Verhalten aus unterschiedlichen Kanälen, Kontaktpunkten, Geräten und Plattformen aufgezeichnet und gesammelt. Dann werden sie zusammengeführt und gespeichert, oft in einer Cloud-basierten Umgebung. Zur bestmöglichen Unterstützung von Entscheidungen werden statistische, ökonomische und datenwissenschaftliche Modelle entwickelt, deren Ergebnis Algorithmen und Programme sind. Eine Art von Modellen – solche, die auf maschinellem Lernen basieren – eignen sich besonders für das Lernen aus Daten und für prognosebasierte Entscheidungen. Viele Entscheidungen erfolgen automatisiert, vor allem wenn sie in Echtzeit oder in laufenden Prozessen stattfinden. Machine-Learning-Modelle bilden das Fundament für die Aufbereitung und Entwicklung von AI-unterstützten Entscheidungen. Häufig laufen diese dann automatisiert ab und verwenden Systeme, wie Chatbots oder Roboter. Chatbots werden beispielsweise unterstützend im Kundenservice eingesetzt und Roboter unterstützen die

Lagerhaltung und andere automatisierte Ladenorganisationsprozesse.

#### **Datenbasierte Analyse, Erkenntnisgewinn und Prognose**

/// Den Kern dieses Schemas bilden datenwissenschaftliche Modelle, die entweder als deskriptiv, prognostisch oder präskriptiv klassifiziert werden können. Deskriptive Modelle erfassen primär Daten und Verhalten aus der Vergangenheit und ermöglichen eine Rückschau auf frühere Entwicklungen. Prognosemodelle liefern hauptsächlich Vorausberechnungen für definierte Ergebnisgrößen. Typischerweise liefern sie Erkenntnisse, die die Entscheidungsfindung unterstützen. Präskriptive Modelle sind darauf fokussiert, normative Entscheidungsempfehlungen zu liefern. Sie ermöglichen eine Vorausschau und Lösungsvorschläge, um einzelne Zielvariablen zu optimieren. Im Bereich des Einzelhandels könnte ein deskriptives Modell beispielsweise beschreiben, wie Kunden auf Preisänderungen reagiert haben. Ein Prognosemodell könnte berechnen, wie sich zukünftige Verkaufszahlen bei einer Preisänderung entwickeln dürften. Ein präskriptives Modell wäre eines, das Händlern konkret empfiehlt, welches Preiskonzept man für ein optimales Ergebnis umsetzen sollte. Nachdem große Einzelhändler viele Tausend Artikel, Millionen von Kunden und vielleicht Milliarden an Transaktionen bewältigen müssen, sind solche Preisthemen tatsächlich Big Data Probleme.

{ Box 1 }

## DATENSCHUTZ, DIE GROSSE HERAUSFORDERUNG



# Daten- schutz- grund- verordnung

Laufend findet man Berichte über Sicherheitslücken bei Kundendaten in den Schlagzeilen und viele Kunden sind deshalb beim Datenschutz ziemlich sensibel. Nun gilt hier die Datenschutzgrundverordnung (DSGVO), ein weitreichendes Regelwerk, das die EU entwickelt hat, um europäische Konsumenten zu schützen. Handelsunternehmen, die dagegen verstoßen, müssen mit Bußgeldern rechnen, die bis zu 4 % des weltweiten Jahresumsatzes oder 20 Millionen € ausmachen, wobei der Wert, der höher ist, gilt. Bislang haben viele Handelsunternehmen allerdings keine substantiellen Änderungen bei der Datensammlung oder -verwendung vorgenommen, die Regelkonformität sicherstellen würden. Jeder Händler muss sich explizit die Erlaubnis einholen, Daten sammeln und verarbeiten zu dürfen. Die Konsumenten erwarten, dass sie selbst beeinflussen können, wie ihre persönlichen Daten genutzt werden. Unternehmen müssen deshalb die eingesetzten Technologien sorgfältig auswählen und penibel den strengen Sicherheitsprotokollen folgen. Trotzdem sollten datenschutzrechtliche Bedenken nicht der Grund dafür sein, auf datengestützte Ent-

scheidungsprozesse gänzlich zu verzichten. Handelsunternehmen, die ihre Daten für entsprechende Analytik nutzen, werden profitablere Produkte und Leistungen finden und Zielkunden über die ganze Customer Journey hinweg besser ansprechen können.

Die DSGVO wird das Retail-Marketing wohl signifikant verändern. Die Sammlung verhaltensbezogener Daten wird anspruchsvoller. Um den neuen Regeln zu entsprechen und trotzdem effektiv zu bleiben, müssen sich Marketingmanager vermehrt Praktiken wie der kontextabhängigen Onlinewerbung zuwenden. Das bedeutet, dass sie nicht das Nutzerprofil für Online-Targeting nutzen, sondern ihre Inserate in Echtzeit auf Grund des Inhalts eines Artikels, eines Blogs oder einer Seite platzieren. Die Sammlung verhaltensbezogener Daten durch Cookies, Geofencing und App-basierte Beobachtung wird nicht gänzlich verschwinden. Retailer müssen allerdings transparenter werden, die Daten besser schützen und bei der Sammlung, Verarbeitung und Verwendung der Daten neue Wege finden.

### Bei welchen Themen Big Data Handelsunternehmen weiterhilft

/// Von besonderem Interesse sind Themen wie das Omnichannel-Kaufverhalten, die Mittelverteilung auf einzelne Kanäle, mobiles Shopping und der Einfluss von Shopping-Apps, die Preispolitik (insbesondere dynamisches Pricing) sowie Datenschutz und Datensicherheit. Die Forschung liefert dazu einige interessante Erkenntnisse, auf die Einzelhändler aufbauen können.

- > **Omnichannel Einkaufsverhalten** /// Multichannel- und Omnichannel-Käufer bringen Händlern typischerweise mehr als Kunden, die nur einen Vertriebskanal nutzen. Es kann allerdings sein, dass in bestimmten Kategorien Single-Channel-Käufer mehr Ertrag einspielen als Multichannel-Käufer. Ein mobiler Kanal bringt im Normalfall Zusatzkäufe. Vor allem mobile Apps verändern das Kaufverhalten. Sie führen zu einer höheren Frequenz, mehr gekauften Artikeln und höheren Ausgaben, sowohl in Online- als auch Offlinekanälen, bewirken jedoch auch, dass mehr Produkte wieder zurückgegeben werden. Der Gesamteffekt ist allerdings positiv. Wenn eine mobile App fehlerhaft ist, führt das hingegen zu weniger Frequenz, weniger Käufen und geringeren Ausgaben in den stationären Kanälen. Auch Marketing-Aktionen in einem Kanal haben Wechselwirkungen mit anderen Kanälen. Händler sollten ihre Daten deshalb sorgfältig analysieren, um die Entscheidungsqualität zu steigern.
- > **Personalisierte Empfehlungen und Angebote** /// Amazon nutzt beispielsweise seine Daten, inklusive der Big Data von über 100 Millionen Amazon Prime Kunden, um weitere Käufe zu prognostizieren, Produktempfehlungen zu personalisieren und Lieferketten zu optimieren. Retailer wie Kroger und Safeway nutzen Big Data zur Planung der wöchentlichen verkaufsfördernden Maßnahmen. Viele nutzen bereits Modelle, die auf maschinellem Lernen basieren. Je größer die Anzahl der Kunden, Interaktionen und Transaktionen, desto mehr Trainingsdaten sind verfügbar. Je mehr Trainingsdaten, desto besser kann ein Algorithmus aus den Daten lernen, und das führt wiederum zu besseren Prognosen des zukünftigen Kaufverhaltens.
- > **Kundenbeziehungsmanagement** /// Eine umfassend integrierte Datenbank ist ein wichtiger Erfolgsfaktor und deshalb investieren viele Handelsunternehmen in den Aufbau solcher Datenbanken. Weitere Schwerpunkte bildet oft der Aufbau von Analysemodellen, die neue Ertragsquellen erschließen, die Steigerung der Verkaufszahlen fördern oder die Einführung profitabler Customer-Relationship-Management-Strategien (CRM-Strategien) ermöglichen. In der heutigen Handelslandschaft müssen solche CRM-Strategien

standortbezogen, zeitlich spezifisch und angepasst an den jeweiligen Vertriebskanal sein, um ihre Möglichkeiten voll auszuschöpfen.

### Welche Zukunft hat Big Data im Einzelhandel?

/// Die Vorreiter im Handel in Bezug auf Big Data, wie Amazon oder Alibaba, entwickeln immer fortgeschrittenere, auf maschinellem Lernen basierende Modelle, um ihren Vorsprung gegenüber Mitbewerbern zu halten. Solche Modelle funktionieren durch Deep-Learning-Algorithmen, die meist auf neuronalen Netzen basieren und der Motor für smarte AI-Systeme sind. AI findet auch Eingang in alle Hilfssysteme der Konsumenten, von Siri, über Alexa bis Gmail. In Zukunft wird das Konsumentenverhalten immer stärker durch AI beeinflusst sein und auch Unternehmensentscheidungen werden immer öfter AI-gestützt getroffen werden. Die Automatisierung wird fortschreiten und den Arbeitsmarkt massiv verändern. Schätzungen gemäß könnten durch AI in etwa ein Drittel aller Einzelhandelsjobs verloren gehen. Was immer die Zukunft bringen mag, eine Sache ist klar: Smartes Retailing kann nur auf Basis von Big Data und Analytik funktionieren.

./

## LITERATURHINWEISE

**Bolton, Ruth and Shankar, Venkatesh (2018):**

“Emerging Retailer Pricing Trends and Practices,” in Handbook of Research in Retailing, Katrijn Gielens and Els Gijsbrechts eds., Edward Elgar, MA, 104–131.

**Kushwaha, Tarun and Shankar, Venkatesh (2013):**

“Are Multichannel Customers Really Valuable? The Moderating Effects of Product Category Characteristics”, Journal of Marketing, Vol. 77 (4), 67–85.

**Narang, Unnati and Shankar, Venkatesh (2018):**

“Mobile Marketing 2.0: State of the Art and Research Agenda”, Review of Marketing Research, forthcoming.

**Narang, Unnati and Shankar, Venkatesh (2018):**

“The Effects of Mobile Apps on Shopper Purchases and Product Returns”, Working Paper.







MARKETING  
INTELLIGENCE  
REVIEW

MARKETINGFORSCHUNG FÜR DIE PRAXIS

# IoT KONSUMENTEN UND DAS INTERNET DER DINGE



IoT-Erfahrungen  
Sinnvoller Konsum  
IoT-Stories  
IoT-Adaption  
IoT als Komplexes Netzwerk  
AI und Augmented Intelligence  
Kundenorientierung neu gedacht

BRUNNEN

MARKETINGFORSCHUNG FÜR DIE PRAXIS

FÜR DIE PRAXIS

# RISIKEN im Fokus



ALLE HEFTE  
AUCH ONLINE



[www.nim.org/mir/de](http://www.nim.org/mir/de)

# SUPERMARKT



# E-Commerce im stationären Handel: Technologien, die wirklich einen Mehrwert bringen

*Peter Linzbach, J. Jeffrey Inman und Hristina Nikolova*

## KEYWORDS

*Instore E-Commerce, Retail-Technologien,  
Marketing-Automatisierung, Prozess-Automatisierung*

•

## AUTOREN

*Peter Linzbach*

Chairman & CEO, Small Capital Investment GmbH  
and Visiting Lecturer, Universität zu Köln,  
Köln, Deutschland  
[peter.linzbach@uni-koeln.de](mailto:peter.linzbach@uni-koeln.de)

*J. Jeffrey Inman*

Albert Wesley Frey Professor of Marketing,  
Katz Graduate School of Business  
University of Pittsburgh, PA, USA  
[jinman@katz.pitt.edu](mailto:jinman@katz.pitt.edu)

*Hristina Nikolova*

Coughlin Sesquicentennial Assistant Professor of  
Marketing, Carroll School of Management,  
Boston College, Boston, MA, USA  
[hristina.nikolova@bc.edu](mailto:hristina.nikolova@bc.edu)

**Schwere Zeiten für den stationären Handel** /// Die immer weiter voranschreitende Digitalisierung macht vielen traditionellen Einzelhändlern das Leben schwer. Konkurrenzangebote aus dem Netz reduzieren Kundenloyalität und Kundenfrequenz und bedeuten Umsatz- und Rohertragsverluste für konventionelle Geschäfte. Verbraucher treffen Kaufentscheidungen heute anders als früher, und die Onlinehändler profitieren davon: Sie bieten ein alternatives und attraktives Nutzenversprechen mit einem ebenso breiten wie tiefen Sortiment, bequemen Abläufen und personalisierten Lösungen. Statt ein „durchschnittliches“ Angebot für eine „durchschnittliche“ Zielgruppe bereitzuhalten, können sie die Kunden im entscheidenden Moment mit maßgeschneiderten Lösungen ansprechen – nämlich dann, wenn sie ihre Kaufentscheidung treffen. Selbst wenn Kunden in einem Geschäft oder schon vor der Kasse stehen, können sie die Website eines Onlinehändlers besuchen und nach besseren Alternativen suchen. Um in diesem veränderten Umfeld wettbewerbsfähig zu bleiben, können Händler digitale Technologien in ihre stationären Läden bringen. Der erste Schritt sind häufig Multichannel-Angebote wie Click-&-Collect oder die Möglichkeit, Artikel im Laden zu bestellen und nach Hause schicken zu lassen oder online gekaufte Artikel in einem Laden zurückzugeben. Es geht aber noch mehr: moderne Technologielösungen ermöglichen heute ein nahtloses Shopping-Erlebnis, das die Vorteile von E-Commerce und stationärem Handel verbindet. Dabei verfolgen die Händler das Ziel, Kunden, die in ihre Geschäfte kommen, gleichzeitig auch digital anzusprechen und ihnen ein personalisiertes Einkaufserlebnis zu bieten – eine Art Multichannel-Angebot 4.0. Doch obwohl die Technologien für den Kontakt mit dem Kunden immer zahlreicher und vielfältiger werden, sind sie noch wenig verbreitet. Zwei Fragen sind entscheidend: Wie reagieren die Kunden auf solche Technologien? Und zahlt sich eine solche Investition für die Händler aus?

**Technologien für die Interaktion mit den Kunden** /// Es gibt eine Vielzahl an neuen technologischen Lösungen, die auf



Basis von stationären Netzwerkstrukturen und vernetzten Geräten (Internet der Dinge und Smartphones) die Interaktion und Kommunikation zwischen Händlern und Kunden sowie die Prozessabläufe innerhalb von stationären Geschäften nachhaltig verändern können (Abbildung 1 bietet einen Überblick).

> **Marketing-Tools** /// können Informationen erheben, sobald sich ein Kunde einem POS nähert oder diesen betritt. Geotracking, Geofencing und Bluetooth- oder Wifi-basierte Technologien ermöglichen die Erfassung des Standortes, der Kundenbewegungen und des Kundenverhaltens in Verbindung mit sogenannten Beacons und dem Smartphone eines Kunden. In den Verkaufsräumen können Kameras mit biometrischer Gesichtserkennung Geschlecht, Alter oder Größe sowie Stimmung, Gesten oder Sprache der Kunden erfassen. Bereits registrierte Kunden können sich an Selbstbedienungsterminals ausweisen. Anschließend liefern analytische Verfahren wie Predictive Analytics, Data Mining und künstliche Intelligenz die nötigen Erkenntnisse und Daten, um auf den jeweiligen Kunden zugeschnittene Angebote zu unterbreiten. Smartphone-Apps des Händlers oder anderer Anbieter können registrierten oder besonders

treuen Kunden zusätzliche relevante und personalisierte Inhalte anbieten, zum Beispiel Hinweise auf ergänzende Produkte, Empfehlungen oder preisliche Anreize wie Gutscheine, Rabatte oder kostenlose Proben. Alle Angebote lassen sich um zusätzliche Tools wie zum Beispiel Visual Search ergänzen und sollten idealerweise mit Informationen zum bisherigen Online- und Offlinekonsumverhalten des Kunden verknüpft sein. Darüber hinaus tragen in den Läden installierte intelligente Kommunikationsgeräte im Zusammenspiel

»

Ob Verbraucher die Technologie akzeptieren, hängt davon ab, ob Nutzen und Kosten für Konsumenten und Händler aus ihrer Sicht ausgewogen verteilt sind.

«

mit Smartphones zu einem noch besser auf den einzelnen Kunden zugeschnittenen Einkaufserlebnis bei. Solche sogenannten Proximity-Marketing-Tools kommunizieren entweder „one-way“ und bedingt personalisiert über normale Bildschirme, Videomonitore oder intelligente Einkaufswagen, oder interaktiv über digitale Bildschirme, intelligente Spiegel oder Augmented- oder Virtual-Reality-Lösungen, mit deren Hilfe Kunden Produkte virtuell testen und erleben können.

> **Prozessautomatisierungs-Tools** /// sind Technologien zur Verbesserung der Warenbewirtschaftung, mit denen Händler ihre Kosteneffizienz steigern und gleichzeitig das Einkaufen für Kunden erleichtern können. Diese Tools automatisieren Prozesse wie Beschaffung oder Regalauffüllung oder übertragen Tätigkeiten wie das Erfassen und Bezahlen von Artikeln an der Kasse auf die Kunden.

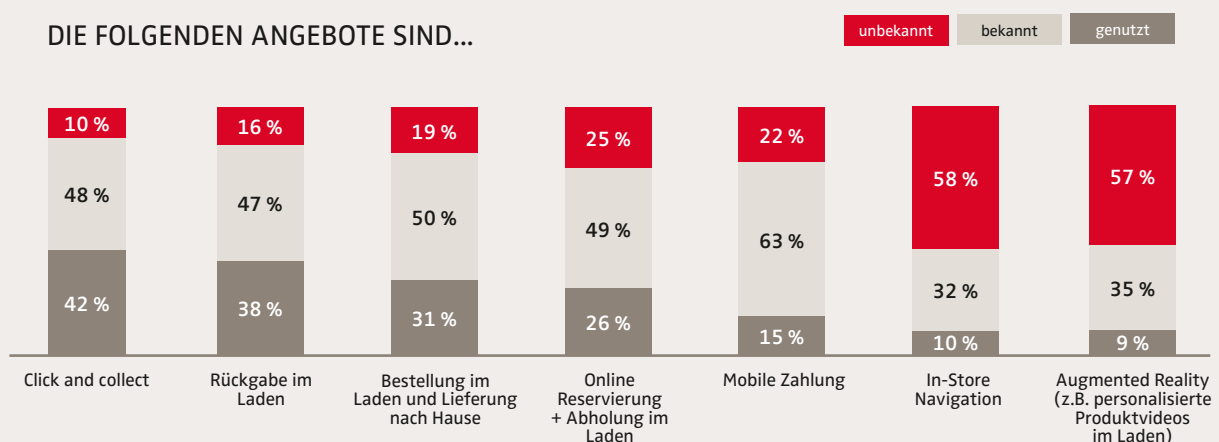
**Die Sicht der Kunden auf Retail-Technologien** /// Wie die Verbraucher solche Lösungen aufnehmen, hängt von deren Verfügbarkeit, Bekanntheit und der von Kunden wahrgenommenen Attraktivität ab. Traditionelle, weit verbreitete und gut kommunizierte Multichannel-Angebote wie Click & Collect sind bei den Kunden bekannt und akzeptiert. Moderne Technologien wie Bezahlen per Handy sind zwar bekannt, sind aber kaum verfügbar, andere Lösungen wie zum Beispiel Navigationssysteme zur besseren Orientierung im stationären Geschäft oder Augmented-Reality-Angebote sind bisher weder bekannt noch im Einsatz (siehe Abbildung 2).

Solche Technologien sind in der Praxis noch so selten, dass sich nur schwer ermitteln lässt, wie gut sie bei den Verbrauchern ankommen. Grundsätzlich können diese durch Personalisierung das Angebot verbessern, das Einkaufen bequemer machen und das Shopping-Erlebnis emotionalisieren. Andererseits sind manche dieser Technologien aber bewusst darauf ausgelegt, unsichtbar im Hintergrund abzulaufen. Bei einigen müssen die Kunden selbst mitwirken, zum Beispiel indem sie sich anmelden, etwas herunterladen oder den Umgang mit neuen Apps, veränderte Abläufe oder zusätzliche Aufgaben wie das Einscannen von Waren erlernen. Dabei zeigt sich auch die Schattenseite der neuen Technologien: Für die einen sind In-Store-Technologien hilfreich und bequem, die anderen empfinden sie als technisch kompliziert und eine Verschlechterung der Servicequalität. Für die einen ist Datentransparenz der Schlüssel zu besseren Angeboten, die anderen haben erhebliche Datenschutzbedenken. Innerhalb von Geschäften, Fußgängerzonen oder Einkaufszentren empfinden Verbraucher die vielen Nachrichten, die sie auf ihr Handy bekommen, womöglich als Überflutung und Ärger. Das kann zu spontaner Konsumverweigerung, zukünftig abnehmender Loyalität oder negativer Mundpropaganda führen. Solche negativen Auswirkungen können die finanziellen Vorteile der Implementierung von neuen Technologien schmälern oder sogar ins Negative umkehren.

ABBILDUNG 2:

## Bekanntheit und Nutzung von ausgewählten digitalen Retail-Technologien bei Konsumenten

DIE FOLGENDEN ANGEBOTE SIND...



Quelle: Repräsentative Studie in Deutschland von 2018 (n=1500); veröffentlicht von EY Parthenon



### Wie lassen sich die neuen Technologien für den Handel bewerten

/// Die Entscheidung für oder gegen einen Einsatz sollte nicht nur darauf basieren, was eine Technologie leisten kann, sondern was sie aus Sicht der Kunden auch tatsächlich leisten wird. Inman und Nikolova haben ein Ursache-Wirkungs-Diagramm entwickelt, das verdeutlicht, welche Aspekte auf Händler- und auf Verbraucherseite zu berücksichtigen sind (Abbildung 3). Ob Verbraucher die Technologie akzeptieren, hängt davon ab, ob Nutzen und Kosten für Konsumenten und Händler aus ihrer Sicht ausgewogen verteilt sind. Darüber hinaus spielen für die Kunden Zufriedenheit, Vertrauen und Datenschutz eine Rolle. Eine Studie im Lebensmittelsektor hat sechs unterschiedliche technologische Lösungen zur Vermarktung und Prozessautomatisierung daraufhin analysiert, wie die Kunden diese Technologien aufnehmen und wie sie ihr Verhalten anpassen. Die Studie hat im Kern fünf Erkenntnisse zutage gefördert:

- > Die Technologien haben erhebliche Auswirkungen auf die Absicht der Kunden, auch künftig in einem Geschäft einzukaufen und einen Händler weiterzuempfehlen.
- > Insgesamt bewerteten die Kunden die Technologien als nützlich und anwenderfreundlich und sagten, sie würden sie wahrscheinlich auch gern in Anspruch nehmen, lediglich das Proximity-Marketing stieß auf ein geteiltes Echo.

> Die Kunden hatten große Vorbehalte insbesondere gegen Proximity-Marketing, sie zweifelten an der Angemessenheit und stellten den Wert für die Verbraucher infrage. Außerdem hatten sie Datenschutzbedenken. Auch auf Smart Shelves reagierten die Probanden eher negativ.

> Das automatische Warteschlangenmanagement stieß auf ein positives Echo und löste keine Datenschutzbedenken aus. Da diese Technologie für die Kunden „unsichtbar“ ist – was auch für andere Tools zur Prozessautomatisierung gilt –, sollten Händler ihre Kunden auf die Technologie und ihre Vorteile aufmerksam machen, um positive Mundpropaganda zu fördern.

> Sichtbare Prozessautomatisierungslösungen wie Selbstbedienungskassen, Scan & Go und Handy-Apps als Marketing-Tool wurden eher positiv beurteilt; hier waren auch die Datenschutzvorbehalte weniger ausgeprägt.

### Wesentliche Erfolgsfaktoren für die Implementierung von Retail-Technologien

/// Moderne Technologien für die Interaktion mit Kunden können der Schlüssel zu einem neuen Einkaufserlebnis sein; die Händler profitieren von mehr Kundenfrequenz, mehr Käufen, einem größeren Warenkorb und effizienteren Kostenstrukturen. Diese Vorteile ergeben sich aber nur, wenn die Kunden die Technologien auch nutzen. Um dies

zu fördern, müssen Händler einige zentrale Erfolgsfaktoren berücksichtigen.

- > **Funktionalität und Sicherheit gewährleisten** /// Die Funktionalität hängt von der Komplexität und vom Entwicklungsstand der jeweiligen Technologie ab. Einige sind bereits weit entwickelt und sicher, zum Beispiel Handy-Apps oder digitale Hinweisschilder. Andere, oft komplexere Technologien, wie zum Beispiel Beacons, Selbstbedienungskassen oder mobile Zahlungslösungen stehen am Anfang ihrer Entwicklung oder befinden sich noch im Versuchsstadium und sind weniger zuverlässig. Amazons „Just Go“-Technologie für einen kassenlosen Supermarkt erfordert Lösungen für hochkomplexe Prozesse und ist bisher erst in einem Markt umgesetzt. Alle Tools müssen aber zu 100 Prozent funktionieren, andernfalls drohen Ineffizienzen oder finanzielle Verluste (zum Beispiel durch nicht bezahlte Artikel), und die Kunden werden eher abgeschreckt.
- > **Investitionen realistisch beurteilen** /// Bei Investitionen stellt sich immer die Frage, in welchem Zeitraum sie sich finanziell rechnen. Händler müssen die anfallenden Kosten für das Erstellen von Inhalten, den operativen Betrieb und Anfangsinvestitionen den zusätzlichen Umsätzen, Warenroherträgen und Kostensenkungen gegenüberstellen. Kosten und Erträge von Prozessautomatisierungstools sind auf POS-Ebene mess- und prognostizierbar, die Ursache-Wirkungs-Beziehung von Kundeninformations- und Marketinginstrumenten lässt sich hingegen schwerer beurteilen. Hierzu müssen in großem Umfang Daten erfasst und ausgewertet werden, sinnvollerweise auch im Vergleich mit Kontrollgruppen. Die Ergebnisse können sich darüber hinaus je nach Produkt, Kunden-Zielgruppe und Ladentyp unterscheiden: Kundennavigationssysteme, Produktortungsfunktionen und Smart-Shelf-Technologien bringen in Großflächen wie SB-Warenhäusern oder Baumärkten einen Mehrwert, in kleineren Fachgeschäften ist ihr Nutzen deutlich geringer.
- > **Bedenken der Kunden aktiv managen** /// Während die meisten Technologien gut aufgenommen wurden, scheint das Proximity-Marketing die Verbraucher zu beunruhigen. Damit solche Technologien auf mehr Akzeptanz stoßen, müssten Händler ihre Kunden davon überzeugen, dass die Identifizierung der Kunden auch den Verbrauchern einen hohen Mehrwert bringen kann. Die Händler müssen auf Datenschutzbedenken eingehen und Vertrauen aufbauen, wenn Proximity-Marketing das Versprechen einlösen soll, den Warenkorb zu vergrößern oder neue Kunden anzuziehen.

**Was der stationäre Handel jetzt tun muss** /// Einzelhändler müssen eine Balance finden zwischen traditionellem Ladenverkauf und moderner Technologie, die Kunden nach ihren Präferenzen befragen, alle Technologien gründlich analysieren und bewerten, auf Bedenken eingehen und nicht jeder vermeintlichen Innovation folgen, die Wettbewerber vielleicht gerade ausprobieren. Unsicherheit, Investitionsbedarf und Komplexität sprechen für eine Kultur des Experimentierens und Lernens, für ein schrittweises Vorgehen mit Pilottests in einzelnen Läden und im Idealfall für eine Finanzierung auch durch die Lieferanten. Da es letztlich auf die Reaktion der Verbraucher ankommt, kann das Ganze nur funktionieren, wenn die Neuerungen ihnen gegenüber transparent und leicht verständlich dargestellt und kommuniziert werden.

Onlinehandel und stationäre Geschäfte werden weiter zusammenwachsen, um eine nahtlose und interaktive Customer Journey zu gewährleisten. Bis 2020 werden 30 Prozent aller menschlichen Interaktionen über intelligente Geräte ablaufen, und Einzelhändler müssen die nötigen Fähigkeiten aufbauen, um sowohl die Inhalte als auch die Technologie steuern zu können. Langfristig betrachtet können also selbst Anwendungen, die heute noch als unnötiger und kostspieliger Luxus gelten, eine lohnende Investition darstellen.

./

## LITERATURHINWEISE

*Inman, J. Jeffrey; Nikolova, Hristina (2017):*  
 “Shopper-Facing Retail Technology: A Retailer Adoption Decision Framework Incorporating Shopper Attitudes and Privacy Concerns,”  
 Journal of Retailing, Vol. 93 (1), 7–28.

*Willems, K.; Smolders, A.; Brengmann, M.; et al. (2017):*  
 “The path-to-purchase is paved with digital opportunities: An inventory of shopper-oriented retail technologies,” Technological Forecast and Social Change, Vol. 124, 228–242.

*Betzing, Jan H.; Hoang, Anh-Quoc Martin and Becker, Jörg:*  
 “In-store Technologies in the Retail Servicescape”,  
[http://mkwi2018.leuphana.de/wp-content/uploads/MKWI\\_3.pdf](http://mkwi2018.leuphana.de/wp-content/uploads/MKWI_3.pdf)





# Smarte Technologien: Wie der stationäre Handel wertvolle Kundendaten gewinnt

*Fabian Buder, Anja Dieckmann, Holger Dietrich und Julia Wieting*

## KEYWORDS

*Technologien im Einzelhandel, FMCG, Supermarkt, Gesichtserkennung, Emotionsmessung, Virtuelle Realität, Augmented Reality*

## AUTOREN

**Fabian Buder**

Head of Future & Trends Research,  
Nürnberg Institut für Marktentscheidungen, Nürnberg  
[fabian.buder@nim.org](mailto:fabian.buder@nim.org)

**Anja Dieckmann**

Head of Behavioral Science,  
Nürnberg Institut für Marktentscheidungen, Nürnberg  
[anja.dieckmann@nim.org](mailto:anja.dieckmann@nim.org)

**Holger Dietrich**

Senior Researcher Future & Trends  
and Data Science,  
Nürnberg Institut für Marktentscheidungen, Nürnberg  
[holger.dietrich@nim.org](mailto:holger.dietrich@nim.org)

**Julia Wieting**

Trainee Category Management Analyst,  
REWE Gruppe, Köln

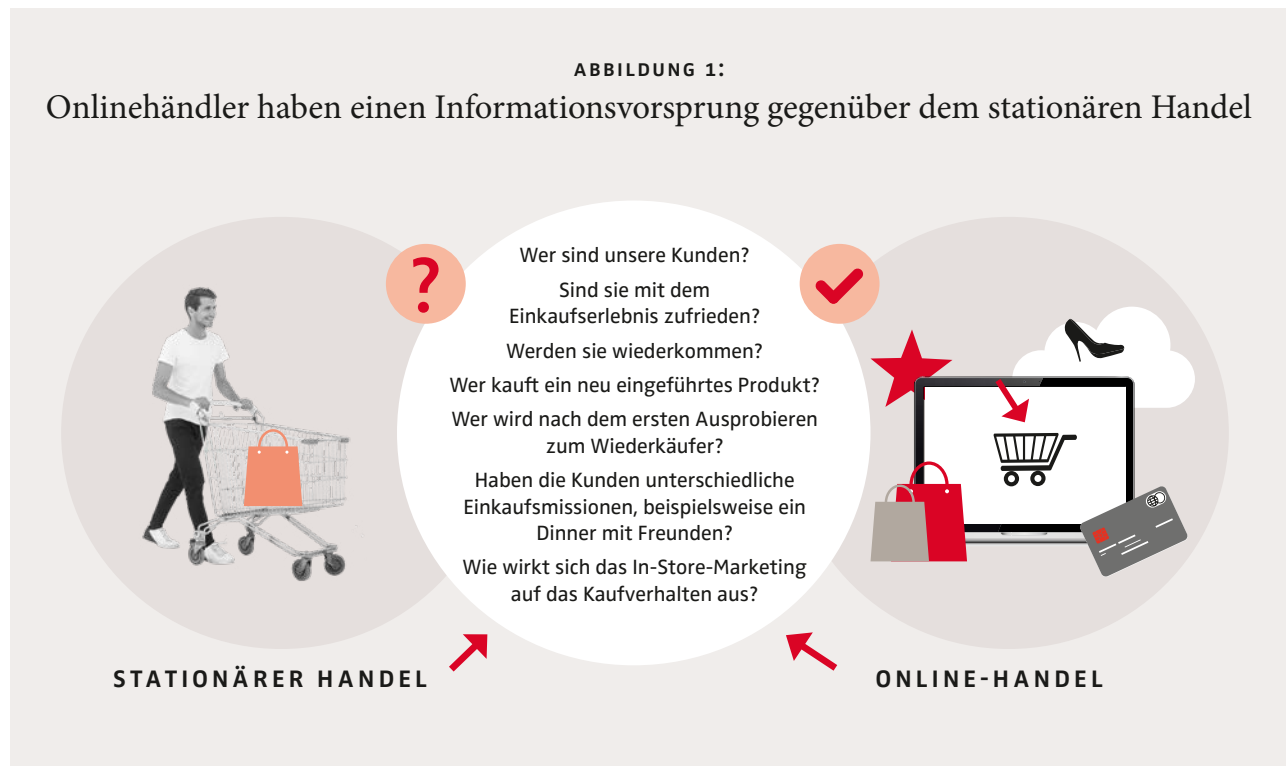
## Traditionelle Einzelhändler bedienen anonyme Kunden

/// In einem Supermarkt schnappt sich Paul, ein beliebiger Kunde, einen Einkaufswagen und zieht damit seine Runden durch den Markt. Aus Sicht des Supermarkts ist er nur ein weiterer anonymer Einkäufer. Er nimmt Artikel aus den Regalen, sieht sich die Verpackung an, vergleicht Produktinformationen und stellt manche Artikel zurück, während er andere in den Einkaufswagen legt. Bei einem der Produkte wird Paul aus den Informationen zu Allergenen nicht schlau und entscheidet sich dagegen, obwohl es auf seinem Einkaufszettel steht. Er geht zur Kasse, zahlt bar und bringt den Einkaufswagen zurück, der jetzt auf den nächsten anonymen Kunden wartet. Einzelhändler wissen sehr wenig über Verbraucher wie Paul. Die Überwachungskameras haben ihn mehrfach aufgenommen, aber die Bänder werden nach einiger Zeit gelöscht, und der Händler erfasst und speichert keinerlei verwertbare persönliche Daten – Daten, die dem Händler helfen könnten, das Einkaufserlebnis zu verbessern, Kunden an sich zu binden und den Gewinn zu steigern.

## Onlinehändler kennen ihre Kunden sehr genau

/// Wer die Website eines Onlinehändlers besucht, hinterlässt Spuren. Jeder Klick und jede Interaktion auf der Seite erzeugen Daten über einen Kunden. Beim Anmelden oder bei einem Kauf offenbaren Nutzer ihren Namen, ihre Adresse und oft noch weitere Informationen. Digitale Einzelhändler setzen Big-Data-Anwendungen und intelligente Algorithmen ein, um die Wünsche und Bedürfnisse der Verbraucher zu ermitteln, das Einkaufsverhalten vorherzusagen, Produkte zu empfehlen und Warenbestände zu optimieren, sowie Lagerkosten und Lieferzeiten zu minimieren (Abbildung 1).

Digitalunternehmen wie WeChat in China und Amazon GO in den USA und in Europa haben vor Kurzem begonnen, die



Online- und die Offlinewelt miteinander zu verbinden: Sie bauen automatisierte Selbstbedienungssupermärkte, die zum Teil sogar ohne Kassen auskommen, ein bisher nie gekanntes Maß an Einkaufskomfort bieten und zusätzliche Daten über ihre Kunden erzeugen.

**Mit der richtigen Technologie kann der stationäre Handel den Datennachteil ausgleichen** /// Traditionelle Einzelhändler müssen dieser Entwicklung nicht tatenlos zusehen. Es gibt inzwischen viele Technologien, mit denen der stationäre Handel mehr wertvolle Informationen über seine Kunden gewinnen und auf dieser Grundlage bessere Marketingentscheidungen treffen kann. Intelligent sowie dem Kunden gegenüber transparent und respektvoll eingesetzt können die Technologien, die wir im Folgenden beschreiben, in einem Laden fast so viele Daten generieren wie die Analysetools einer Website (Abbildung 2).

> **Kameras und Sensoren erfassen die Customer Journey in Läden** /// Den Weg der Kunden durch einen Laden nachzuvollziehen bringt Erkenntnisse, die sich für viele Zwecke nutzen lassen – vom Optimieren des Ladenlayouts über den besten Ort für Zweitplatzierungen bis hin zu tageszeitabhängigen Angebotsanpassungen. In einer Machbarkeitsstudie

haben wir eine Einkaufstypologie auf Basis von Laufwegen entwickelt. Dazu wurde in einem deutschen Supermarkt über einen Zeitraum von einem Jahr erfasst, welche Wege Kunden durch den Markt nehmen. Ultrabreitbandantennen (UWB) haben die Signale von batteriebetriebenen Sendern aufgezeichnet, die an Einkaufswagen und Einkaufskörben befestigt waren. Auf Basis von Faktoren wie die zurückgelegte Strecke pro Tour durch den Markt, Geschwindigkeit und Verweildauer in bestimmten Bereichen konnten wir acht Arten von Einkaufstouren ermitteln. „Unstrukturiertes Nachkaufen“ zum Beispiel zeichnet sich durch eine hohe zurückgelegte Entfernung aus, während „Spezialmission“ und „Last-Minute-Einkauf“ vor allem durch eine hohe Geschwindigkeit auffielen. In Verbindung mit Umfragen und Umsatzdaten lassen sich zudem noch detailliertere Verhaltensunterschiede zwischen den Segmenten herausarbeiten. Solche Daten ermöglichen gezieltes Targeting von Kunden in Abhängigkeit ihres Einkaufsverhaltens, zum Beispiel Erinnerungen für häufig vergessene Artikel bei unstrukturierten Nachkäufen, ein optimiertes Category-Management und Zweitplatzierungen mit sinnvollen Bundles für Spezialmissionen und speziell für Last-Minute-Einkäufe konzipierte Gänge im Supermarkt.

> **Entscheidungen beobachten: Interaktion am Regal**

/// Wie sich Einkäufer vor dem Regal verhalten, liefert weitere Informationen. Kameras an der Decke oder an den Regalen ermöglichen in Verbindung mit intelligenten Algorithmen das Ermitteln von bestimmten Verhaltensweisen. Die Palette reicht von relativ groben Unterscheidungen zwischen Vorbeigehen und Stehenbleiben bis hin zur Erfassung von Handbewegungen und Interaktionen mit Produkten. Die Ergebnisse zeigen Bereiche auf, die außergewöhnlich viel oder wenig Aufmerksamkeit in Form von Stehenbleiben oder Produktinteraktionen erhalten. So können Händler zum Beispiel ermitteln, welche Artikel Kunden häufig in die Hand nehmen, dann aber wieder zurücklegen. Eine weitere Analyse kann klären, warum die Kunden das Produkt trotz des anfänglichen Interesses doch nicht kaufen. Aus unserer eigenen Erfahrung mit der Erfassung von Regalinteraktionen wissen wir jedoch, dass solche Daten heute noch viele Fehlklassifikationen enthalten können und sehr vorsichtig ausgewertet und analysiert werden müssen. Inzwischen arbeiten aber eine Reihe von Technologieunternehmen an diesem Problem. Amazon GO verlässt sich sogar schon bei der Ermittlung des Rechnungsbetrags auf Regalerfassungstechnologien. Deshalb gehen wir davon aus, dass die

Technologie sich schon relativ bald so weit verbessern wird, dass eine zuverlässige Anwendung für Händler möglich wird.

> **Gesichtserkennung: Kundenprofile ohne Registrierung**

/// Moderne POS-Systeme ermöglichen eine effiziente und schnelle Erfassung, welche Produkte wo und zu welchem Preis gekauft werden. Was fehlt, sind Informationen über den Kunden – darüber, wer eigentlich ein bestimmtes Produkt kauft. Selbst einfache Kundenprofile auf Basis von soziodemografischen Faktoren wie Altersgruppe, Geschlecht und ob der Einkäufer allein ist oder in Begleitung, können zu einer zielgruppengerechteren Kommunikation beitragen.

Inzwischen gibt es intelligente Kameras, die anhand der aufgenommenen Gesichter automatisch das Alter schätzen und das Geschlecht bestimmen. Gespeichert werden nur diese Metadaten, nicht aber das Gesicht an sich, entsprechend den strengen Regeln der EU-Datenschutzgrundverordnung, die festlegen, welche persönlichen Daten nur mit ausdrücklicher Genehmigung gespeichert werden dürfen. POS-Systeme, die mit dem anonymisierten Videoanalysetool AVARD ausgestattet sind, das vom Fraunhofer Institut entwickelt und mit dem Europäischen Datenschutz-Gütesiegel zertifiziert wurde, können jeder

ABBILDUNG 2:

Intelligente Technologien am POS und wie Händler und Kunden davon profitieren

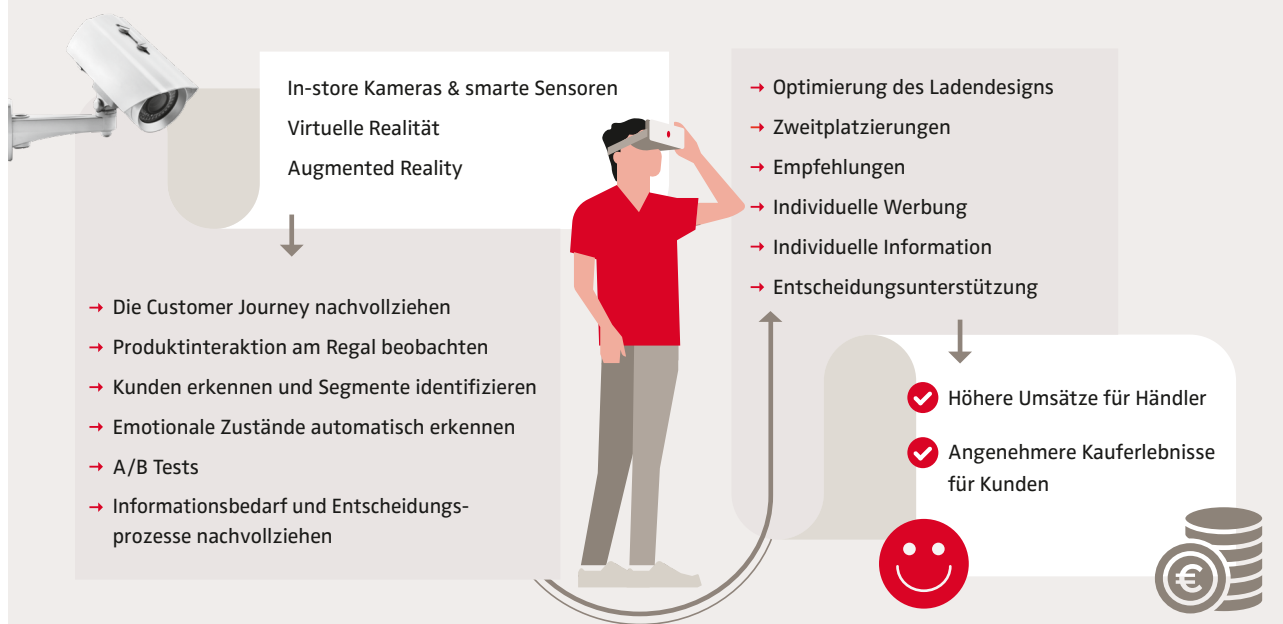




ABBILDUNG 3:

## Virtuelle Realität bietet ein Umfeld für kontrollierte Experimente und macht es möglich, unterschiedliche Laden- oder Regalgestaltungen zu vergleichen



(Abbildung mit freundlicher Unterstützung des KD2-Labors am KIT)

erfassten Verkaufstransaktion Kundendaten hinzufügen. Trotz Datenschutzzertifizierung müssen solche Technologien aber vorsichtig eingesetzt werden und dem Bedürfnis der Menschen nach Transparenz und Kontrolle Rechnung tragen. Ein deutscher Einzelhändler löste mit der Einführung eines solchen Systems vor Kurzem einen öffentlichen Aufschrei aus und ließ die Technologie kurze Zeit später wieder fallen. Um den Bedenken und Widerständen der Verbraucher gerecht zu werden, sollten Händler nach Möglichkeiten suchen, wie auch die Kunden profitieren können, und diese entsprechend kommunizieren.

- > **Gefühle automatisch erkennen: Die emotionale Seite des Kundenerlebnisses** /// Eine automatische Analyse der von Kameras erfassten Gesichter ermöglicht eine Interpretation des emotionalen Zustands einer Person in Echtzeit. In Verbindung mit kameragestützter Blickverfolgung zur Ermittlung der betrachteten Produkte können Händler zum Beispiel erkennen, wann ein Kunde zusätzliche Informationen und Unterstützung benötigt. Dem Supermarktkunden Paul aus unserer Einleitung stand die Verwirrung sicher ins Gesicht geschrieben, als er sich auf der Produktverpackung über Allergene informierte. Mit etwas Unterstützung wäre seine Entscheidung vielleicht anders ausgefallen.

- > **A/B-Tests in virtueller Realität zur Optimierung von Kundenerlebnis und Umsatz** /// Onlinehändler können problemlos A/B-Tests einsetzen, um das Kundenerlebnis und den Umsatz zu optimieren. Für Händler mit einem physischen Laden ist es deutlich aufwändiger und teurer, mit Ladenlayout, Sortiment oder Preisen zu experimentieren. Virtual Reality (VR) kann aber auch im stationären Handel kontrollierte Experimente ermöglichen. Damit lassen sich etwa unterschiedliche Ladenlayouts relativ schnell und effizient miteinander vergleichen. Der große Vorteil gegenüber A/B-Tests in der realen Welt ist das hohe Maß an Kontrolle über die Situation und die Möglichkeit, erweiterte Informationen über das Verhalten und die Wahrnehmung eines Kunden zu erhalten, zum Beispiel über Blickverfolgung.

Unsere Untersuchungen legen nahe, dass sich VR gut eignet, um echte Kaufentscheidungen vorherzusagen. In Zusammenarbeit mit dem Karlsruher Institut für Technologie (KIT) und dem Exzellenzcluster Kognitive Interaktionstechnologie (CITEC) der Universität Bielefeld haben wir mit dem etablierten Choice-Based-Conjoint-Verfahren das Entscheidungsverhalten in zwei unterschiedlichen simulierten Settings mit realem Kaufverhalten verglichen: In einem simulierten Onlineshop am PC und vor einem dreidimensionalen, vollständig immersiven Supermarktregal in einer VR-Umgebung (siehe Abb. 3). Die Simulation des Super-

markts mit VR erreichte eine vergleichbar hohe interne und externe Validität wie die Simulation des Onlineshops am PC. Das heißt, das Verhalten in VR war in sich schlüssig und realitätsnah und deckte sich zudem weitgehend mit dem Verhalten vor einem tatsächlichen Supermarktregal.

Es ist aber zu bedenken, dass es immer noch sehr zeit- und kostenintensiv ist, 3D-Modelle für VR-Anwendungen zu konzipieren und zu programmieren. Wenn die Basisprogrammierung steht, lassen sich virtuelle Welten aber relativ einfach anpassen.

> **Augmented Reality als bequeme und flexible Entscheidungshilfe** /// Augmented Reality (AR) bedeutet buchstäblich, dass ein reales Umfeld um digitale Inhalte oder Informationen erweitert wird. AR-Apps können es Kunden leichter machen, sich in einem Laden zurechtzufinden, und Kaufentscheidungen effizient unterstützen, indem sie zum Beispiel Produktmerkmale hervorheben, die dem Kunden wichtig sind. Mit ihrem Smartphone können sich Kunden zusätzliche Informationen zu Allergenen, Kundenbewertungen oder zum CO<sub>2</sub>-Fußabdruck aller Produkte in dem betreffenden Regal anzeigen lassen. So können AR-Anwendungen den Datennachteil des stationären Handels gegenüber dem Onlinehandel ausgleichen. Mit erweiterter Realität ist es sogar möglich, den Inhalt eines Regals visuell zu filtern.

Von AR-Anwendungen können Händler lernen, nach welchen Informationen die Kunden im Laden suchen, warum ein Verbraucher gerade einkauft, und wie der Entscheidungsprozess abläuft. Diese Erkenntnisse können letztlich dazu beitragen, das Einkaufen bequemer zu machen. Wissenschaftler des KIT entwickeln AR-Anwendungen, die den Kunden im Laden eine Entscheidungshilfe geben sollen. Die Systeme sollen unter anderem auf automatisch ermittelten Informationsbedarf eingehen und berücksichtigen, in welcher Phase des Entscheidungsprozesses ein Kunde sich befindet.

**Einkaufen in datenreichen Umgebungen** /// In nicht allzu ferner Zukunft wird unser Beispielkunde Paul beim Betreten des Supermarkts von Kameras als Stammkunde erkannt und über ein Display am Einkaufswagen individuell begrüßt. Nachdem der Händler Pauls Weg durch den Markt eine Zeit lang nachverfolgt und die ausgewählten Produkte analysiert hat, kennt er den vermutlichen Zweck von Pauls heutigem Ladenbesuch: Zutaten für ein Abendessen für drei bis fünf Personen einkaufen. Ein intelligenter Assistent versucht ab diesem Zeitpunkt, Paul zu unterstützen – zum Beispiel mit Weinempfehlungen und einer Erinnerung an grundlegende Zutaten, die häufig vergessen werden. Für Paul wird das Einkaufen

angenehmer und kostet weniger Zeit, und der Supermarkt profitiert von Upselling, weil Paul der Empfehlung des Systems folgt und einen teureren, prämierten Wein kauft, um seine Gäste zu beeindrucken. Das Zeitalter der anonymen Einkäufer ist vorüber. Der stationäre Handel muss auf der Grundlage von Daten individuelle Einkaufserlebnisse konzipieren und seinen Kunden datengestützte Services bieten. Sonst läuft er Gefahr, von neuen, digitalen Wettbewerbern abgehängt zu werden, die in stationäre Läden investieren und mit leistungsstarken Big-Data-Anwendungen das Einkaufsverhalten ihrer Kunden sowohl Online als auch Offline analysieren.

/.

## LITERATURHINWEISE

*Contigiani, M., Pietrini, R., Mancini, A., & Zingaretti, P. (2016):*  
 “Implementation of a tracking system based on UWB technology in a retail environment”,  
 Proceedings of the 12th IEEE/ASME MESA Conference, 1-6.  
<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/7587123>

*Pfeiffer, J., Pfeiffer, T., & Meißner, M. (2015):*  
 “Towards attentive in-store recommender systems”,  
 in D. Power & I. Lakshmi (Eds.), *Annals of Information Systems: Vol. 18. Reshaping Society through Analytics, Collaboration, and Decision Support*, Springer, 161-173.

*Garbas, J.U., Ruf, T., Unfried, M. & Dieckmann, A. (2013):*  
 “Towards Robust Real-Time Valence Recognition from Facial Expressions for Market Research Applications”, Proceedings of the Humaine Association Conference on Affective Computing and Intelligent Interaction, 570-575.  
<https://ieeexplore.ieee.org/document/6681491>

*Kárník, J., & Streit, J. (2016):*  
 “Summary of available indoor location techniques”, IFAC-Papers OnLine, Vol. 49 (25), 311-317.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S240589631632691X>






---

#### ÜBER EBAY

eBay Inc. ist ein global führendes Unternehmen im Bereich Handel. Die zu eBay Inc. gehörenden Plattformen eBay, eBay Classifieds sowie StubHub verbinden Millionen Käufer und Verkäufer auf der ganzen Welt. Die Technologien und Services, die hinter diesen Plattformen stehen, ermöglichen es Verkäufern aus der ganzen Welt, ihre Artikel zum Verkauf anzubieten, und Käufern, passende Artikel zu finden und zu kaufen – zu jeder Zeit und von jedem Ort aus. eBay Inc. beschäftigt etwa 14.100 Mitarbeiter weltweit. Das eBay-Marktplatzgeschäft umfasst den Onlinemarktplatz ebay.com, die länderspezifischen eBay-Marktplätze wie ebay.de sowie die mobilen eBay-Apps. eBay zählt zu den weltweit größten und lebendigsten Marktplätzen mit einem Sortiment von einzigartiger Breite und Tiefe. Im Jahr 2017 wurden auf dem eBay-Marktplatz weltweit Waren im Wert von 84 Milliarden US-Dollar gehandelt.




---

#### ÜBER EBEN SERMON

Eben Sermon verantwortet seit Mai 2017 als Vice President das Geschäft des Onlinemarktplatzes eBay in Deutschland, einer der größten globalen Märkte von eBay. Er ist seit 2007 bei eBay und hat seitdem unterschiedliche Führungspositionen im Marketing sowie im Cross Border Trade in Europa innegehabt. Ab August 2015 leitete Eben Sermon als Vice President Greater Europe das Geschäft in Frankreich, Italien und Spanien sowie die Marktplätze in Russland und der Türkei. Bevor er zu eBay kam, arbeitete er in unterschiedlichen Verantwortungsbereichen für British Airways. Der Brite studierte Betriebswirtschaftslehre und Französisch an der Universität von Wales, Aberystwyth.

---

#### INTERVIEWER

Prof. Werner Reinartz  
führte das Interview  
im November 2018.

# eBay: Vom Auktionshaus zur Handelsplattform

*Interview mit Eben Sermon, Vice President eBay Deutschland*

Spannende Auktionen für jedermann – egal ob als Käufer oder Verkäufer – das war es, was eBay in seinen Anfangsjahren berühmt und begehrt gemacht hat. Der Internet-Pionier wurde bereits im vorigen Jahrtausend aus der Taufe gehoben und revolutionierte das Consumer-to-Consumer-Geschäft.

Seit damals hat sich viel getan und die Auktionen, die einst den Kern der Marke bildeten, sind inzwischen eher ein Nebenschauplatz. Wie sich eBay vom ersten überregionalen elektronischen Flohmarkt zu einer der größten Handelsplattformen weltweit entwickelt hat, und mit welchen Innovationen sich die Marke im intensiven Wettbewerbsumfeld des elektronischen Handels neu positioniert, erläutert Eben Sermon, Vice President von eBay Deutschland im folgenden Gespräch.

**MIR:** eBay steht im Grunde synonym für das Format der Online-Auktion. Wie haben sich das Auktionsformat und Ihr Geschäftsmodell seit den Anfangszeiten weiterentwickelt?

**EBEN SERMON:** Es stimmt, dass eBay anfangs vor allem für Auktionen bekannt war. Heute hingegen wird bei eBay zu rund 80 % Neuware zu Festpreisen gehandelt. In den letzten Jahren haben wir eine Reihe grundlegender Investitionen getätigt, um die Position von eBay in unserem sehr wettbewerbsintensiven Umfeld zu festigen und zu stärken. Der Fokus unserer Investitionen lag darauf, den Käufern eine größtmögliche Auswahl an Produkten aus der ganzen Welt und ein inspirierendes Einkaufserlebnis zu bieten und gleichzeitig unsere Plattform für die Verkäufer weiter zu verbessern. Es wurde bereits viel getan, und es bleibt noch viel zu tun.

**MIR:** Das Geschäftsmodell von Plattformen wird in diesen Tagen intensiv diskutiert. Welche Erfolgsfaktoren sehen Sie für einen Marktplatz wie eBay?

**EBEN SERMON:** In Deutschland machen Plattformen mehr als 50 % aller Online-Umsätze aus und wachsen bis zu viermal so schnell wie andere Marktteilnehmer im E-Commerce. Sie spielen also eine immer wichtigere Rolle. Marktplätze funktionieren als Ökosysteme. Ihre Stärke liegt zunächst einmal in der enormen Breite und Tiefe des Produktinventars. Für die Verbraucher werden solche Marktplätze so zu einem zentralen Anlaufpunkt für alle ihre Kaufbedürfnisse. Die Konzentration an potenziellen Kunden macht die Plattformen dann wiederum für Verkäufer attraktiv. Je stärker der einzelne Marktplatz wächst, desto wettbewerbsfähiger wird er in Sachen Preisniveau und Angebotsvielfalt. Der Schlüssel liegt jedoch darin, wie Marktplätze in der Lage sind, Daten und Erkenntnisse zu Kunden- und Inventar-Trends zusammenzuführen und auf dieser Basis dynamische und personalisierte Einkaufserlebnisse zu schaffen.



**MIR:** Was sind Ihre Schwerpunkte, um für Endkunden attraktiv zu bleiben und attraktiver zu werden?

**EBEN SERMON:** Die Kunden verlangen nach immer mehr Komfort und Inspiration. Heute erwarten etwa 60 % der Deutschen eine Lieferung innerhalb von zwei Tagen oder weniger. Und laut DHL ist der schnelle Versand für 80 % der E-Commerce-Konsumenten das entscheidende Kriterium. Darüber hinaus haben die deutschen Konsumenten auch die höchsten Erwartungen an das Thema Retouren. Rund 15 % aller Pakete werden zurückgesandt. Dies ist etwa dreimal so viel wie in den USA. Beim Komfort geht es aber auch um den Wunsch der Verbraucher nach personalisierten Erlebnissen, die eine bequeme Produktauswahl und Bestellung ermöglichen. Die Herausforderung für alle E-Commerce-Anbieter besteht darin, die hohen Erwartungen an Komfort zu erfüllen, aber gleichzeitig das eigene Inventar auf inspirierende Art und Weise zu präsentieren. Der Onlinekauf muss einfach Spaß machen. Es gibt Apps, in denen per Video eingekauft werden kann und andere Shopping-Angebote, die mit Gamification-Elementen arbeiten. Am wichtigsten allerdings ist es, sich innerhalb dieser beiden Achsen – Komfort und Inspiration – je nach Käufersegment beweglich zu zeigen – ein Young Value Shopper kann beispielsweise völlig andere Präferenzen haben als eine Mutter von drei Kindern.

**MIR:** Was unternehmen Sie konkret, um beim Komfort zu punkten und besser zu sein als andere Plattformen?

**EBEN SERMON:** Beim Komfort ist einer der wichtigsten Bausteine unser Premium-Programm eBay Plus, das Käufern einen Premium-Versand, kostenlose Rücksendungen, Premium-Kundenservice und exklusive eBay Plus-Angebote bietet. 2018 hat sich die Zahl der eBay Plus-Artikel verdoppelt, und wir arbeiten daran, diese Anzahl weiter zu vergrößern. Ein zentraler Aspekt sind dabei unsere Logistikinitiativen eBay Fulfillment und eBay Versand, die es Verkäufern ermöglichen, die eBay Plus-Standards zu erfüllen. eBay Fulfillment ermöglicht in Zusammenarbeit mit Fiege und Hermes die Lieferung am nächsten Tag für Kundenbestellungen bis 18 Uhr. eBay Versand bietet kleineren Verkäufern schnelle Liefermöglichkeiten zu attraktiven Preisen für alle Kanäle. In Zusammenarbeit mit DPD vereinbaren die teilnehmenden Händler ein passendes tägliches Abholzeitfenster, das stets später als 14:30 Uhr liegt, damit möglichst viele Bestellungen taggleich bearbeitet werden können. Beide neuen Services testen wir derzeit in einer Beta-Version mit ausgewählten eBay-Händlern.



**MIR:** Und wie gestalten Sie Ihr Angebot inspirierender für Ihre Kunden?

**EBEN SERMON:** Kürzlich sind wir beispielsweise in Deutschland mit der neuen Funktion Bildersuche gestartet, mit der wir die mobile Suche und das mobile Shopping auf Basis von Bildern ermöglichen. Damit können Nutzer Fotos, die sie entweder mit ihrem Smartphone aufgenommen oder in ihrem Fotoarchiv gespeichert haben, im Suchfeld der eBay-App hochladen. eBay listet dem Nutzer daraufhin Artikel mit ähnlichen oder vergleichbaren Produktbildern auf – alles ermöglicht durch künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen. Darüber hinaus experimentieren wir in den Bereichen Conversational Commerce und Virtual Reality. Ersteres ermöglicht es Käufern beispielsweise, den Google Assistant „Ask eBay“ zu nutzen, um einen bestimmten Artikel zu finden – ganz so, als hätten sie einen Freund gefragt. Im Bereich VR nimmt StubHub eine Vorreiterrolle ein und bietet ein Feature, mit dem Ticketkäufer eine 360-Grad-Ansicht von ihrem gewählten Platz sehen können. Schon kurze Zeit nach Einführung wurde diese Technologie von einem großen Teil der Ticketkäufer genutzt.

**MIR:** Neue Technologien sind also der Schlüssel zum Erfolg?

**EBEN SERMON:** Ja, aber auch die grundlegenden Dinge müssen passen. Wie haben in Deutschland zum Beispiel ein lokales Entwicklerteam etabliert, das sicherstellt, dass die eBay-Plattform auch in deutscher Sprache einwandfrei funktioniert. Als Nicht-Muttersprachler habe ich schnell verstanden, wie wichtig das ist. Einige der Dinge, um die wir uns hier kümmern, mögen klein erscheinen – beispielsweise sicherzustellen, dass deutsche Umlaute korrekt umgesetzt werden – aber sie tragen auch dazu bei, weitere Geschäftspotenziale zu erschließen.

**MIR:** Sie haben unterschiedliche Käufersegmente und deren unterschiedliche Bedürfnisse angesprochen und dabei Young Value Shopper genannt. Wie gehen Sie auf die besonderen Bedürfnisse dieses Segments ein?

**EBEN SERMON:** Das Segment der jüngeren Shopper unter 35 Jahren treibt das Wachstum der Gesamtzahl der aktiven Käufer bei eBay.de. In 2018 beschleunigte sich das Wachstum neuer Käufer auf dem deutschen eBay-Marktplatz im Vergleich zu 2017 um 16 %. Wir erzielen dieses beschleunigte Wachstum in einer Zeit, in der sich das Wachstum der Onlinekäufer in Deutschland insgesamt verlangsamt. Dieses Segment ist deshalb für uns von besonderer Bedeutung. Zu den Maßnahmen, die wir in diesem Bereich getroffen haben, gehören der Start des neuen Shopping-Angebots ‚Unter 20€‘ sowie von Catch –

unserer neuen Browser-orientierten Shopping-Plattform. Diese haben wir als Off-eBay-Experience konzipiert und kürzlich als Beta-Version auf den Markt gebracht haben. Catch richtet sich an die Young Value Shopper, die die neuesten Produkte zu günstigen Preisen entdecken und spontan einkaufen wollen sowie hohe Erwartungen an Service und ein inspirierendes Shopping-Erlebnis haben.

**MIR:** Als Handelsplattform haben Sie es ja mit einem zweiseitigen Markt zu tun und müssen auch für die andere Seite, die Verkäufer, attraktiv sein. Welche innovativen Leistungen bieten Sie den eBay-Verkäufern?

**EBEN SERMON:** Für Verkäufer lag ein besonderer Schwerpunkt auf der Entwicklung neuer Advertising-Formate, neuer Promotion-Angebote sowie neuer Tools zur Steuerung und zum Wachstum des Geschäfts der Verkäufer. Und der Start der Einführung der neuen Zahlungsabwicklung in den USA ist für Verkäufer von großer Bedeutung. Die Verkäufer profitieren von einer vereinfachten Preisstruktur, einem berechenbareren Zugang zu ihren Geldern und einer besseren Transparenz der Verkäufe und Auszahlungen.

**MIR:** Gibt es auch auf der Verkäuferseite Segmente, denen Sie eine besondere Bedeutung für Ihr Wachstum beimessen?

**EBEN SERMON:** Deutschland hat, wie kein anderer Markt in Europa, eine starke mittelständische Basis aus Marken, Herstellern und Händlern. Von den rund 3,6 Millionen KMUs verkaufen mehr als zwei Drittel nicht online und weniger als 10 % grenzüberschreitend. Deshalb ist es für uns eine der Kernfragen, wie wir mittelständische Unternehmen und ihre besonderen Herausforderungen am besten unterstützen können. Es ist uns gelungen, unser Inventar-Angebot deutlich zu verbessern und allein im Jahr 2018 mehr als 60 Marken und größere Händler



zu integrieren. Wir sehen unsere Aufgabe darin, ein starker und echter Partner für Marken und Händler jeder Größe zu sein – einschließlich der vielen kleineren Einzelhändler und lokalen Ladenbesitzer. Im Gegensatz zu anderen Marktteilnehmern werden wir niemals mit den Händlern auf unserer Plattform in Wettbewerb treten. Der Erfolg unserer Verkäufer ist unser Erfolg.

**MIR:** Besonders für kleine Händler kann eBay viel Mehrwert bieten. Wie erschließt eBay dieses Potenzial?

**EBEN SERMON:** Mit den Tools von eBay können Händler schnell und einfach ihr Inventar hochladen und eine Vielzahl von Daten zu ihrem Geschäft analysieren. Wie haben zum Beispiel das Verkäufer-Cockpit Pro entwickelt, um an einem zentralen Ort alles anzubieten, was für Verkauf und Wachstum benötigt wird. Im Verkäufer-Cockpit Pro finden Verkäufer jeder Größe die Tools, die es ihnen ermöglichen, ihr Geschäft zu analysieren und ihr Inventar zu bewerben – zum Beispiel, um Angebote in der eBay-Suche mit „Promoted Listings“ hervorzuheben und Mengenrabatte durch die neu eingeführte Multi-Buy-Funktion anzubieten. Wir arbeiten kontinuierlich daran, neue Funktionen hinzuzufügen. Vor kurzem haben wir ebenfalls unsere neuen Logistik-Angebote gestartet, um so auch kleinen Verkäufern eine Lieferung innerhalb von 1-2 Tagen möglich zu machen.

**MIR:** Sie haben Ihre Plattform als Ökosystem beschrieben. Gibt es neben Käufern und Verkäufern auch noch andere spannende Teilnehmer oder neue Partnerschaften, von denen Sie uns erzählen können?

**EBEN SERMON:** Mir sind starke Partnerschaften innerhalb der deutschen Handelsbranche enorm wichtig. Vor allem Partnerschaften, die uns helfen, unsere Vision zu verwirklichen und unsere Kunden durch Komfort und Inspiration zu begeistern. 2018 haben wir uns bei unseren Partnerschaften besonders auf den Bereich Komfort konzentriert. Ein Beispiel dafür sind unsere Services eBay Fulfillment und eBay Versand in Zusammenarbeit mit FIEGE Logistik, Hermes, plentymarkets und DPD. Unsere Partnerschaft mit idealo ermöglicht den Kauf von eBay-Artikeln im idealo Direktkauf. Unsere Partnerschaften mit einzelnen Städten helfen Käufern dabei, bei eBay Händler und Artikel in ihrer Nähe zu finden. Ein anderes konkretes Beispiel ist unsere Partnerschaft mit Werkstars, durch die eBay-Kunden beim Kauf von Auto-Neureifen die Montage direkt dazu buchen. Und dank unserer Partnerschaft mit AXA Partners können wir eBay Plus-Mitgliedern Garantieleistungen anbieten. Mein Kalender ist voll mit Gesprächsterminen über Partnerschaften



für 2019. Wir werden einiges vorantreiben und unseren Fokus verstärkt auf Partnerschaften richten, die das Ziel haben, die Einkaufserfahrung bei eBay noch inspirierender zu gestalten.

**MIR:** Welche Rolle spielen technologische Entwicklungen wie künstliche Intelligenz (AI), Machine Learning oder Virtual Reality bei eBay?

**EBEN SERMON:** Grundsätzlich sind wir begeistert von der rasanten Entwicklung der Technologie und experimentieren gerade im Bereich AI kontinuierlich. Dazu haben wir unter anderem die auf AI spezialisierten Unternehmen AppTek, Expertmaker und SalesPredict übernommen. Wir nutzen künstliche Intelligenz, um das Sucherlebnis bei eBay weiter zu verbessern und unsere Angebote stärker zu personalisieren. Mittels AI haben wir eBays Suchalgorithmus „Best Match“ optimiert, sodass Kunden schneller finden, was sie suchen. Neuerdings ermöglichen wir Nutzern auch die Suche auf Basis von Bildern in der eBay App. Zusätzlich übersetzen wir Artikelbeschreibungen maschinell, so dass Nutzer in der ganzen Welt diese in ihren eigenen Sprachen lesen und verstehen können. Die Kombination unserer Daten mit AI hat uns auch dabei geholfen, unsere mehr als eine Milliarde Artikel so zu strukturieren, dass sie besser konkreten Produkten zugeordnet werden können. Andere Technologien wie Virtual Reality sind spannend, aber die Anwendungen hierfür sind bei uns noch in der Entwicklungsphase. Ein Anwendungsbeispiel ist das VR-Experiment unserer Ticketplattform StubHub, die ich bereits erwähnt habe.

**MIR:** Nutzen eBay-Kunden verstärkt Mobilgeräte für ihren Einkauf?

**EBEN SERMON:** Im Markt nutzen mittlerweile rund 69 Prozent der deutschen Smartphone-Besitzer ihr Gerät, um einzukaufen, das merken natürlich auch wir. Allein im 3. Quartal 2018 wurden bei eBay weltweit Artikel im Wert von 12,7 Milliarden US-Dollar über Mobilgeräte gekauft. Heute hat etwa 64 % des eBay-Handelsvolumens einen mobilen Berührungspunkt im Laufe der Customer Journey und die eBay-App ist eine der beliebtesten Shopping-Apps in Deutschland.

**MIR:** Wie wirkt sich der Trend zu Mobile auf Ihre Aktivitäten aus?

**EBEN SERMON:** Wir mussten die Art und Weise, wie wir als Unternehmen arbeiten, massiv anpassen. Von der Verteilung der Marketingbudgets über die Durchführung von Promotions,



die Gestaltung der Nutzungserfahrung bis hin zur Wettbewerbsanalyse, vieles musste sich ändern. Wir fokussieren sehr stark darauf, das Nutzererlebnis im mobilen Bereich kontinuierlich weiter zu verbessern. In diesem Jahr haben wir unter anderem eine neue mWeb-Experience umgesetzt und die neue Funktion Bildersuche in der eBay-App eingeführt. Ebenso haben wir einen vereinfachten Prozess für das Einstellen von Artikeln via Mobile in den Markt gebracht, ebenso wie Catch, unsere neue mobil ausgerichtete Shopping-Plattform für Young Value Shopper. Gleichzeitig testen wir mit hohem Tempo verschiedene neue Möglichkeiten der Inspiration für die mobilen Nutzer.

**MIR:** Gibt es abgesehen von den technologischen Herausforderungen noch weitere Bereiche, in denen eBay Deutschland Schwerpunkte setzen wird?

**EBEN SERMON:** Wir haben in Deutschland eine starke Position und bauen diese auch weiter aus. Die Marke eBay wird jedoch immer noch in Teilen missverstanden, und das ist etwas, was wir sowohl bei den Käufern als auch innerhalb der Branche angehen wollen. Unser Geschäft hat sich in den letzten zehn Jahren stark gewandelt und heute sind 80 Prozent der Artikel bei eBay Neuware. Das ist ein wichtiger Punkt, den wir in unserem Brand Marketing ansprechen müssen, und das tun wir auch. Wir haben die große Chance, den Menschen zu zeigen, wofür die Marke eBay heute steht. Wir bieten eine unglaubliche Inventarbreite und -tiefe von gewerblichen und privaten Verkäufern über den gesamten Produktlebenszyklus, von neuer Saisonware, Artikeln aus der letzten Saison, generalüberholten Produkten, Vintage-Artikeln oder Einzelstücken. So kann jeder genau den Artikel finden, den er sucht.

**MIR:** Wie sehen Sie die Zukunft für eBay Deutschland? Ist eBay für die sicherlich nicht ganz einfache Zukunft des Einzelhandels gut aufgestellt?

**EBEN SERMON:** Im Marken-Index von Interbrand liegt eBay weltweit auf Platz 38 und verfügt über rund 177 Millionen aktive Käufer in 190 Märkten. 1,1 Milliarden Produkte bietet die Plattform weltweit – das macht uns zu einem der dynamischsten Marktplätze der Welt. Mehr als 17 Millionen der aktiven Käufer kommen aus Deutschland, Tendenz steigend. Wir sind in Deutschland stark positioniert – viele Unternehmen entscheiden sich, ausschließlich bei eBay zu verkaufen. Sie wissen, dass eBay grundsätzlich ihr Partner ist und nicht in den Wettbewerb zu ihnen tritt. Deutschland ist für das Gesamtunternehmen aufgrund der schnell wachsenden Portfolios besonders interessant. Neben dem eBay-Marktplatz und der neu gestarteten Plattform Catch betreiben wir noch die Plattformen eBay Kleinanzeigen, brands4friends, mobile.de und StubHub. eBay und eBay Kleinanzeigen allein belegen etwa 42 Prozent der Online-Shopping-Minuten der deutschen Onlinekäufer. Diese Größe ermöglicht es uns, lokal und global Chancen in einem Maße zu ergreifen, wie es kein anderer Marktplatz kann. Lassen Sie sich überraschen!

**MIR:** Das werden wir gerne tun. Vielen Dank für diesen tollen Einblick ins eBay-Universum und viel Erfolg weiterhin!

# Editoren



***Werner Reinartz***

Professor für Marketing,  
Leiter Seminar für Handel und  
Kundenmanagement, Direktor Institut für  
Handelsforschung (IFH),  
Universität zu Köln, Deutschland  
[werner.reinartz@uni-koeln.de](mailto:werner.reinartz@uni-koeln.de)

---

**ÜBER WERNER REINARTZ**

Werner Reinartz ist Professor für Marketing an der Universität zu Köln in Deutschland. Darüber hinaus ist er Direktor des Instituts für Handelsforschung (IFH Köln) und der Sprecher der Forschungsinitiative „Digitale Transformation und Wertschöpfung“ der Universität. Seine Forschungsschwerpunkte sind Marketingstrategie, Handel, Kundenmanagement und Werbeerfolgsmessung. Das Zitationsranking der führenden wissenschaftlichen Marketingzeitschriften führte er über viele Jahre außerhalb der USA an. Er hat umfassend in den wissenschaftlichen Top-Marketingjournals publiziert, inklusive mehrerer Schwerpunktbeiträge in der Harvard Business Review. Zurzeit ist er Mitherausgeber des International Journal of Research in Marketing (IJRM), einer der führenden Zeitschriften in der Disziplin. 2011 wurde ihm der Sheth Foundation/Journal of Marketing Award für seine langjährigen Leistungen in der Marketingwissenschaft zuerkannt.



---

**MANAGING EDITOR**

***Christine Kittinger-Rosanelli***

NIM Marketing Intelligence Review  
[christine.kittinger@nim.org](mailto:christine.kittinger@nim.org)

---

# Wissenschaftlicher Beirat

---

*Susan Fournier*, Questrom Professorin in Management,  
Professorin für Marketing,  
Questrom School of Business, Boston University, USA

•

*Oliver Hupp*, Service Line Lead Brand Health Tracking,  
Ipsos GmbH,  
Nürnberg, Deutschland

•

*Nicole Koschate-Fischer*, GfK Professorin für Marketing  
Intelligence, Friedrich-Alexander Universität,  
Erlangen-Nürnberg, Deutschland

•

*Srinivas Reddy*, Professor für Marketing,  
Singapore Management University,  
Singapore

---

*Werner Reinartz*, Professor für Marketing,  
Handel und Kundenmanagement,  
Universität zu Köln, Deutschland

•

*Bernd Skiera*, Professor für Electronic Commerce,  
Johann Wolfgang Goethe-Universität,  
Frankfurt am Main, Deutschland

•

*Anja Dieckmann*, Head of Behavioral Science,  
Nürnberg Institut für Marktentscheidungen,  
Nürnberg, Deutschland

•

*Andreas Neus*, Geschäftsführer und Vizepräsident,  
Nürnberg Institut für Marktentscheidungen,  
Nürnberg, Deutschland

---

# Impressum

---

## HERAUSGEBER

Nürnberg Institut für Marktentscheidungen e. V.  
 Gründer und Ankeraktionär der GfK SE  
 Nordwestring 101  
 90419 Nürnberg  
 Deutschland  
 Tel +49 911 95151983  
 Fax +49 911 376 77872  
 E-Mail: [hello@nim.org](mailto:hello@nim.org)  
[www.nim.org](http://www.nim.org)

•

Das Nürnberg Institut für Marktentscheidungen (NIM) – zuvor GfK Verein – ist ein nicht-kommerzielles und interdisziplinäres Institut zur Erforschung von Konsum- und Marktentscheidungen und Ankeraktionär der GfK SE. An der Schnittstelle zwischen Wissenschaft und Praxis erforscht das NIM, wie sich Marktentscheidungen auf Basis neuer Trends, neuer Technologien und neuer Informationsquellen voraussichtlich ändern werden. Ziel ist es, sowohl die Entscheidungen von Verbrauchern als auch die Entscheidungen von Marketingverantwortlichen besser zu verstehen und durch dieses Wissen auch dazu beizutragen, die Qualität von Marktentscheidungen zu steigern.

Die NIM Marketing Intelligence Review (zuvor GfK Marketing Intelligence Review) versteht sich als Fachmagazin für Marketing und richtet sich an Manager und Marktforscher, die sich für neue Erkenntnisse und Methoden der wissenschaftlichen Marketingforschung interessieren. Sie erscheint zweimal pro Jahr.

Die Herausgeber arbeiten mit großer Sorgfalt. Trotzdem können sich Daten verändern und Fehler passieren. Das Nürnberg Institut für Marktentscheidungen übernimmt deshalb keine Haftung oder Garantie für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der Inhalte. Die in der Publikation ausgedrückten Meinungen decken sich nicht unbedingt mit denen des Instituts.

## COPYRIGHT

Alle Rechte vorbehalten.  
 Kein Teil dieser Publikation darf ohne vorherige schriftliche Zustimmung des Herausgebers reproduziert werden.  
[hello@nim.org](mailto:hello@nim.org)

•

## DESIGN & LAYOUTKONZEPTION

Scheufele Hesse Eigler  
 Kommunikationsagentur GmbH

•

## DRUCK

Druckhaus Haspel Erlangen e. K.

•

## ABONNEMENT

75 € per annum

•

ISSN 2627-4841

•

## ONLINE VERSION

[www.nim.org/mir/de](http://www.nim.org/mir/de)

Vorschau nächste Ausgabe

# KI und die Ära des automatisierten Marketings

Die Ära des automatisierten Marketings: Wie künstliche Intelligenz das Denken, Handeln und Entscheidungsverhalten der Menschen verändert

*Christian Hildebrand*

Wie der digitale Fußabdruck der Konsumenten eine überzeugendere Massenkommunikation ermöglicht

*Michal Kosinski*

Wann Konsumenten Algorithmen vertrauen, und wann eher nicht

*Noah Castelo, Maarten W. Bos und Donald Lehmann*

Chatbots als Persönlichkeiten: Nicht immer die beste Idee

*Rhonda Hadi*

Die Grenzen des freien Willens:

Wenn Maschinen das Denken und Kaufen übernehmen

*Christian Hildebrand und Anouk Bergner*

Die heikle Herausforderung, Maschinen Moral beizubringen:

Ethische Dilemmas autonomer Fahrzeuge

*Edmond Awad, Jean-François Bonnefon, Azim Shariff und Iyad Rahwan*

